



**HAL**  
open science

**Analyse de la portée transformatrice des premières démarches de résidence d'urbanisme de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 en partenariat avec URBA8 sur les postures, savoirs, savoir-faire techniques & programmatiques en matière de revitalisation des centres-villes et centres-bourgs : les cas de Clermont (60), Tergnier (02) et Péronne (80)**

Clémence-Marie Carré

► **To cite this version:**

Clémence-Marie Carré. Analyse de la portée transformatrice des premières démarches de résidence d'urbanisme de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 en partenariat avec URBA8 sur les postures, savoirs, savoir-faire techniques & programmatiques en matière de revitalisation des centres-villes et centres-bourgs : les cas de Clermont (60), Tergnier (02) et Péronne (80). Architecture, aménagement de l'espace. 2023. dumas-04209932

**HAL Id: dumas-04209932**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04209932>**

Submitted on 18 Sep 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

MASTER II TRUST

*Transformative Urban Studies*

Analyse de la portée transformatrice des premières démarches de résidence d'urbanisme de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 en partenariat avec URBA8 sur les postures, savoirs, savoir-faire techniques & programmatiques en matière de revitalisation des centres-villes et centres-bourgs

*Les cas de Clermont (60), Tergnier (02) et Péronne (80)*

Soutenance : Jeudi 14 septembre 2023

14h – Salle U316 – IUGA

Composition du jury : **Josselin TALLEC** (Président)

**Charles AMBROSINO** (1er Jury)

**Jérôme GRANGE** (2nd Jury)

Par Clémence-Marie CARRÉ

## PRÉAMBULE

Je tiens à remercier en premier lieu Jérôme GRANGE, Directeur de l'ADUGA - l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Grand Amiénois - pour ses nombreux enrichissements, dans le cadre de ce mémoire notamment, mais surtout au fil des années, ainsi que pour l'opportunité qu'il me donne chaque jour de continuer de croître au sein de notre équipe.

J'adresse également toute ma gratitude à Josselin TALLEC, mon tuteur pédagogique à l'IUGA - l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine - pour son accompagnement tout au long de cette année universitaire en milieu professionnel, pour son écoute, sa disponibilité et ses conseils avisés, dans ce travail de mémoire comme pour la gestion de cette année fort chargée. J'en profite pour remercier l'équipe administrative et pédagogique de l'IUGA, pour avoir favorisé un déroulement fluide de la logistique des enseignements et dispensé ceux-ci, toute ma gratitude allant également à Charles AMBROSINO, qui a accepté, avant même de me rencontrer, de faire partie du jury portant un regard sur ce travail de mémoire.

De plus, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce dernier, à commencer par les personnes ayant accepté de répondre à mes sollicitations d'entretiens, d'éclaircissement ou d'appui, et m'ayant accordé de leur temps pour ce faire. Il s'agit notamment des techniciens de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040, des agences d'urbanisme du réseau URBA8 et des territoires, tout comme les élus locaux, les membres et partenaires de l'ADUGA, ainsi que de mes excellents collègues de travail, qui ont su m'appuyer de manière variée, avec le grand professionnalisme et la bienveillance qui les caractérisent et qui rendent mon quotidien riche.

Je remercie mes proches et les membres de ma famille qui ont dû, en cette année d'investissement universitaire et professionnel, composer avec ce quotidien et mon absence, aussi bien en étant à leur côté comme dans d'autres contrées, pour leur patience qui a facilité celle dont j'ai également dû faire preuve.

Je souhaite aussi adresser, de nouveau, mes remerciements à mes camarades alternants, qui témoignent d'une grande ouverture d'esprit et curiosité, et qui ont été pour moi tout à fait rafraichissants.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont eu une parole ou un geste bienveillant à mon égard, ou vis-à-vis de cette année, très particulière et stimulante dans mon parcours individuel et professionnel, et que j'espère très vite mettre à profit.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES PRINCIPALES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>I. La fabrique des projets urbains hier, aujourd’hui et demain .....</b>	<b>6</b>
A. Une production urbaine réglementaire complexe et multi-scalaire .....	7
B. Des difficultés dans les territoires ruraux et les petites villes .....	9
C. Une participation citoyenne incontournable .....	9
D. Les tensions entre les différentes temporalités et les aspirations hétérogènes .....	10
<b>II. Émergence d’alternatives .....</b>	<b>11</b>
A. Le retour de la pensée utopique pour la pensée du projet urbain .....	11
B. Les premières expérimentations .....	11
C. Les points communs entre les différentes alternatives à la fabrique urbaine .....	12
<b>III. Les résidences, outil de redynamisation des petites villes ? .....</b>	<b>14</b>
A. L’art à l’origine .....	14
B. Avènement au monde de l’urbanisme .....	14
C. Mise à l’agenda politique de la question des petites communes en déprise .....	15
<b>IV. Contexte des démarches étudiées .....</b>	<b>18</b>
A. La région Hauts-de-France .....	18
B. L’Agence Hauts-de-France 2020-2040 .....	19
C. Les agences d’urbanisme .....	20
D. Le réseau URBA8 .....	21
E. L’AMI Régional « Redynamisation des centres-villes et des centres-bourgs » .....	22
F. Les résidences de l’Agence Hauts-de-France 2020-2040 .....	23
<b>V. Problématique et questions afférentes .....</b>	<b>39</b>
A. Question posée .....	40
B. Hypothèses de travail .....	41
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>43</b>
<b>I. Petites Villes de Résidence et acteurs retenus pour l’étude .....</b>	<b>43</b>
<b>II. Informations recueillies .....</b>	<b>44</b>
<b>III. Outils de recueil .....</b>	<b>44</b>
<b>IV. Déroulement de la collecte .....</b>	<b>45</b>
<b>V. Traitement de données .....</b>	<b>46</b>
<b>VI. Méthodes d’analyse .....</b>	<b>47</b>
<b>VII. Biais à surveiller .....</b>	<b>48</b>

<b>RÉSULTATS .....</b>	<b>50</b>
<b>I. Ingénierie .....</b>	<b>51</b>
A. État des connaissances, postures et savoir-faire initiaux des techniciens .....	51
B. Problématiques et opportunités des petites villes de l'échantillon.....	55
C. Les résidences, une démarche transversale .....	61
<b>II. Gouvernance : mise en politique de la revitalisation .....</b>	<b>71</b>
A. Facteurs intrinsèques.....	71
B. Facteurs systémiques.....	74
<b>DISCUSSION CRITIQUE .....</b>	<b>79</b>
<b>I. Confrontation des hypothèses .....</b>	<b>79</b>
<b>II. Axes de réflexion.....</b>	<b>80</b>
A. Les résidences, un outil de dialogue territorial ?.....	80
B. Désamorcer les tensions .....	80
C. Favoriser l'appropriation .....	81
D. Réfléchir à la mise en place d'un suivi .....	82
E. Mieux structurer, informer, fédérer et suivre .....	82
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXE I : Carte des aires d'attraction des pôles des Hauts-de-France en 2020.....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXE II : Cartes des périmètres et partenariats des agences d'urbanisme en 2020 .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE III : Carte du réseau URBA8 en 2022.....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXE IV : Guide d'entretien à destination des techniciens régionaux.....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE V : Guide d'entretien à destination des techniciens des Agences d'Urbanisme.....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE VI : Guide d'entretien à destination des élus et techniciens locaux .....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>97</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>99</b>

## Liste des principales abréviations

ADU : Agence de Développement et d'Urbanisme Sambre Avesnois Hainaut Thiérache  
ADUGA : Agence de Développement et d'Urbanisme du Grand Amiénois  
ADULM : Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole  
AGUR : Agence d'Urbanisme Flandre-Dunkerque  
ALUR (Loi) : Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové  
AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt  
ANCT : Agence Nationale de Cohésion des Territoires  
AUD : Agence d'Urbanisme et de Développement du Pays de Saint-Omer  
AULA : Agence d'Urbanisme de L'Artois  
BDCO : Agence d'urbanisme Boulogne Développement Côte d'Opale  
BGE : Boutique de Gestion des Entreprises  
CAUE : Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement  
CEREMA : Centre d'Études et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement  
CGET : Commissariat Général à l'Égalité des Territoires  
CIAP : Centre d'Interprétation de l'Architecture et du Patrimoine  
CRTE : Contrat de Relance et de Transition Écologique  
DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale / Action Régionale  
DATL : Direction de l'Aménagement du Territoire du Logement  
DDTM : Direction Départementale Territoires et de la Mer  
DPEAP : Direction des Partenariats Économiques, de l'Artisanat et de la Pêche  
DRAC : Direction Régionale de l'Action Culturelle  
ENAF : Espaces Naturels, Agricoles et Forestiers  
EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale  
EPF : Établissement Public Foncier  
FEDER : Fonds Européen de Développement Régional  
FISAC : Fonds d'Intervention pour les Services, l'Artisanat et le Commerce  
FNAU : Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme  
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques  
LEADER : Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale  
NPNRU : Nouveau Programme National de Rénovation Urbaine  
OAP : Orientation d'Aménagement et de Programmation  
OLV : Agence d'urbanisme Oise-Les-Vallées  
ORT : Opération de Revitalisation Territoriale  
PLH : Plan Local d'Habitat  
PLU(i) : Plan Local d'Urbanisme (intercommunaux)  
POS : Plan d'Occupation des Sols  
QPV : Quartier Prioritaire de la Ville  
SCoT : Schéma de Cohérence Territoriale  
SPL(A) : Société Publique Locale (d'Aménagement)  
SRADDET : Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable et d'Égalité des Territoires  
ZAC : Zone d'Aménagement Concertée  
ZAE : Zone d'Activité Économique  
ZAN : Zéro Artificialisation Nette

## Introduction

Tantôt impulsée par l'État, tantôt reprise par les collectivités locales, la fabrique de la ville a connu des mutations profondes pour s'adapter aux enjeux du moment, qu'ils soient notamment sociétaux, environnementaux, liés à la gouvernance, dans une recherche d'équité territoriale ou le tout à la fois.

Le développement ci-après fait brièvement état de ces évolutions, ainsi que des modalités d'innovation dans la fabrique urbaine qui tentent de répondre aux limites et dérives de la production urbaine contemporaine, avant de présenter le contexte expérimental des démarches de résidences, modalité à l'étude, et les hypothèses de recherche.

### **I. La fabrique des projets urbains hier, aujourd'hui et demain**

Au lendemain de la seconde Guerre Mondiale, la production urbaine répond au besoin massif de logement généré par l'exode rural, de reconstruction, de croissance industrielle nécessitant l'implantation sur de vastes surfaces de nouvelles Zones d'Activités, et au besoin accru de transport. Elle se fait principalement sous l'impulsion de l'État. Ce modèle a produit un urbanisme dit « de zonage », opérant des découpages séparant le logement, des Zones d'Activité et du commerce. Cette ségrégation spatiale des usages est rendue possible et encouragée par l'avènement de l'automobile. C'est l'âge de la production des grands ensembles en périphérie des villes, et des grands sites industriels (Dunkerque, Fos), mais aussi de la légitimité et de l'efficacité de la puissance publique, et en particulier de l'État via les Délégations à l'Aménagement du Territoire de l'Action Régionale (DATAR). Les projets d'urbanisme laissent petit à petit place au projet urbain, pensé à plus grande échelle, prenant en compte non plus l'extension mais le renouvellement urbain, et se voulant plus transversal et inclusif dans la prise en compte des besoins des usagers et acteurs de la ville (ARAB, 2018 ; HAËNTJENS, 2008).

À partir des années 80, le ralentissement de la croissance, les chocs pétroliers, l'augmentation du chômage, vont pousser l'État à déléguer son rôle d'aménageur aux communes par les lois de décentralisation. Ce sont, dès lors, les collectivités locales, les grands groupes privés de promotion comme les industriels qui sont à la manœuvre. Les villes entrent dans une compétition de l'attractivité, et sont moins regardantes sur la qualité urbaine. Les « boîtes à



chaussure » (entrepôts) prolifèrent le long des voies aux entrées de ville, les lotissements de maisons individuelles fleurissent et grignotent les terres agricoles (HAËNTJENS, 2008, p.20). On parle alors de « ville franchisée » pour décrire cette compétition entre communes faisant la part belle aux investisseurs privés et produisant la standardisation des implantations des mêmes marques commerciales d'hôtels et d'enseignes commerciales nationales partout sur le territoire (MANGIN, 2004).

Congestion des transports dans les grandes métropoles, perte d'attractivité des centres-villes, montée en force des thématiques environnementales, tertiarisation de l'économie qui détache les cadres du besoin d'être présents sur les sites de production, recherche d'une meilleure qualité de vie, sont autant de nouveaux enjeux qui ouvrent la voie au « renouveau des villes ». Il s'agit désormais d'attirer des cadres et sièges sociaux par une amélioration de la qualité de vie en ville, et la prise en compte de l'enjeu de développement durable ainsi que de la nécessaire prise en compte de l'usager, du citoyen (HAËNTJENS, 2008, p.22).

#### A. Une production urbaine réglementaire complexe et multi-scalaire

La production urbaine, qu'elle soit planifiée ou diffuse, est sous-tendue par des réglementations de plus en plus complexes, prenant en compte la diversité croissante des contraintes.

Les années 80 et 90 voient, d'une part, la montée en puissance de la Politique de la Ville, tentative de l'État de remédier à la crise des banlieues, et d'autre part le développement de l'écologie, via les Lois Montagne (1985), Littoral (1986), Paysage (1993), sur le renforcement de la protection de l'environnement (Loi Barnier de 1995), puis sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie avec l'instauration des Plans de Déplacement Urbain (PDU) en 1996. L'aménagement se recentre sur la résorption des friches laissées par les sites industriels qui ont migré vers les zones spécialisées. Une réglementation de la maîtrise d'ouvrage est également mise en place (Loi MOP de 1985, Loi SAPIN de 1993). Les contrats de plan État-Région sont instaurés par la Loi du 29 juillet 1982, portant réforme de la Planification, du Plan National et du Plan Régional. Ils sont désormais calés sur des périodes de 7 ans afin de coïncider avec les fonds FEDER (Fonds Européen de Développement Régional).

Les années 2000 sont marquées par la montée en puissance du rôle d'aménageur des intercommunalités, à l'exception notable du Grand Paris. En parallèle de ce mouvement de désengagement de l'État de son rôle historique, de multiples lois viennent encadrer la fabrique

de la ville dans son aspect réglementaire, notamment la Loi de Solidarité de Renouvellement Urbain (SRU) de 2000 instaurant les Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT) et définissant les organisations des aires urbaines, les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) successeurs du Plan d'Occupation des Sols (POS) et régissant la définition du projet urbain dans les villes (la Carte Communale demeurant effective dans les villages), les Plans Locaux de l'Habitat (PLH) fixant les objectifs de construction et de solidarité à l'échelle intercommunale, désormais en lien avec le PLU.

En 2009, la Loi Grenelle (de l'Environnement) vient modifier le Code de l'urbanisme pour prendre en compte la lutte contre l'étalement urbain et favoriser la revitalisation des centres urbains.

Dans les années 2010, la création des Sociétés Publiques Locales (SPL) et le renforcement des Sociétés Publiques Locales d'Aménagement (SPLA) permettent aux collectivités de confier des missions d'aménagement sans mise en concurrence. Cette mise en concurrence systématique, par le formalisme et la lourdeur qu'elle engendre, avait tendance à rigidifier le processus d'aménagement voire à repousser les sociétés d'aménagement au simple rang d'opérateurs (AUDOUIN 2013, p.19-20, 53-54).

La Loi pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové ([ALUR](#)) de 2014 renforce les orientations de densification des quartiers pavillonnaires, prend des mesures pour freiner l'artificialisation des sols et limiter l'étalement urbain, confie l'élaboration des PLU aux intercommunalités, et renforce la participation du public.

Enfin, devant la complexification et l'empilement de ces réglementations, une rationalisation de la hiérarchie des normes applicables aux documents d'urbanisme vient par l'ordonnance du 17 juin 2020, avec le renforcement du rôle intégrateur et pivot du SCoT à l'échelle de plusieurs intercommunalités.

Tout dernièrement, ce sont les lois Climat et Résilience (2021) et Zéro Artificialisation Nette ou (ZAN de 2023) qui viennent fortement contraindre la consommation d'Espaces Naturels, Agricoles et Forestiers (ENAF), avec pour objectif l'absence d'artificialisation nette des sols en 2050. Les régions doivent désormais fixer, dans un calendrier contraint, une trajectoire de réduction de la consommation foncière dans leur Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (SRADDET), les objectifs devant ensuite être déclinés dans les SCoT, PLU et Cartes Communales.

La montée de la complexité des contraintes et de la technicité des réponses à apporter s'imposant aux territoires fait la part belle aux ingénieurs et techniciens, sous la pression court-termiste des besoins du quotidien. Elle laisse peu de place à la réflexion à long terme des urbanistes et architectes, perçus comme des « artistes indifférents aux préoccupations de la vie quotidienne » (BLANC, 2010, p.132). L'ingénierie publique n'en demeure pas moins un acteur central de l'innovation, à la fois en amont pour qualifier le problème, et en aval pour créer les conditions de la mutation de l'écosystème (ARAB, 2021, p.39).

#### B. Des difficultés dans les territoires ruraux et les petites villes

Beaucoup de petites villes subissent la déprise démographique, la perte d'emplois (en particulier industriels), et les moindres recettes fiscales qui en découlent. Moins équipées que les grandes métropoles en compétences internes, et moins attractives pour la réalisation de projets urbains, elles ne bénéficient pas des mêmes capacités d'étude et d'interventions d'urbanistes (AUGIAS, 2020, p.29)

Des dispositifs de l'État pour la revitalisation des petites villes tentent de remédier à ces faiblesses, mais ont pour conséquence la production de projets qui restent sous-tendus par la recherche habituelle de croissance du nombre de logements, de développement de l'emploi, de renforcement de l'offre commerciale. Elles sont vécues comme des solutions standardisées et calquées sur les démarches ayant cours dans les grandes métropoles. Elles peinent à prendre en compte les contextes de décroissance ou de transition qui s'imposent à elles (FOL, 2020, p.28).

#### C. Une participation citoyenne incontournable

Une transition s'amorce dans la plus grande prise en compte du Commun, de l'espace public partagé pour l'amélioration des conditions du vivre-ensemble (BOUTTÉ, 2022, p.51-52). La participation citoyenne devient un indispensable de la fabrique de la ville. Cette démarche vient parfois créer une concurrence de légitimité entre démocratie représentative et démocratie participative, entre élus choisis sur la base d'un programme parfois précis d'aménagement de la ville et les attentes variables parfois contradictoires des usagers du quotidien. Pour résoudre ces injonctions contradictoires, la nécessité d'information des citoyens, de montée en compétence dans leur capacité à appréhender les enjeux de la ville, et de médiation prennent tout leur sens (GIUSTI, 2006, p.12, p.29, p.66). C'est également un levier qui permet le partage des contraintes et enjeux de chaque partie par la discussion, mais aussi d'éviter les recours légaux contre les opérations qui viennent perturber les usages du quotidien (MASBOUNGI,

2001, p.49). Les élus sont amenés à adopter une posture de production de vision et de portage financier, économique, et médiatique du projet urbain, impulsant une activité d'ensemblier et de facilitateur au sein des institutions (GIUSTI, 2006, p.14).

#### D. Les tensions entre les différentes temporalités et les aspirations hétérogènes

Le projet urbain se retrouve face à la nécessité de prendre en compte l'existant, le déjà-là et de s'inscrire dans un flux préexistant et l'englobant. Il élargit son horizon à l'échelle du quartier ou de la ville, plus qu'à celle du bâtiment (GIUSTI, 2006, p.92 à 95). Le rôle d'ensemblier de la maîtrise d'œuvre urbaine se double d'une nécessité de prendre en compte la durée sur plusieurs décennies, et l'incertitude, le fait que la production urbaine puisse réinterroger elle-même le projet au cours de sa réalisation. Par ailleurs, comme l'exprime Bruno DEPRESLES, ancien directeur de Grand Paris Aménagement, « le passage à un urbanisme « négocié » et impliquant une multiplicité de partenaires pose également la question du poids des décideurs et celui, grandissant, de la société civile (habitants, entreprises, usagers, associations...) dans la définition du projet urbain » (DEPRESLES, 2008, p.51). Le « juge de paix » en dernier recours reste le citoyen (CUILIER, CASTEX, CHEMETOV, 2008, p.11)

Le projet urbain ne comporte plus de frontières claires sur le plan thématique comme sur le plan territorial, ces nouvelles pratiques ont pour objectif d'inclure l'utilisateur, l'habitant, les acteurs de la ville à la conception comme à la réalisation du projet urbain (BARIOL, 2014, p.12). Cette incursion du citoyen dans la gouvernance du projet urbain est un combat où des forces tantôt concurrentes, tantôt coopératives interagissent et font évoluer le projet (BARIOL-MATHAIS, 2017, p.127). Dès lors, et pour dépasser les contingences de la fabrique de la ville, la co-élaboration de sens, la production collective d'un « dessein » apparaissent comme les meilleurs garants de la dynamique du système. Dans ce système complexe et incertain, il s'agit pour chacun des acteurs de renoncer à la prééminence d'un angle d'approche figé (par exemple technique, utilitariste, voire productiviste) sur un autre (le sensible). On entre ainsi dans la reconnaissance et la prise en compte de la tension et du nécessaire équilibre « entre l'urbain et l'urbanité, entre le spatial et le social » (BLANC, 2010, p.148-149). Le pari est celui de la pédagogie et de l'émancipation des habitants, celui de l'innovation sociale « par les gens et pour les gens » (VINCENT, 2010, p.8-9).

Ce pari est parfois compliqué à tenir, car la pression financière et temporelle que connaissent les promoteurs comme les élus locaux peut conduire à des prises de décision à huis clos, dont

les habitants se sentent exclus par manque de transparence et de compréhension des enjeux d'aménagement de leur commune. Un exemple parlant est celui de Villiers-sur-Marne, où 6 fois plus de logements que n'en prévoyait le PLH ont été produits dans cette commune du Grand Paris (LORRAIN, 2018).

## II. Émergence d'alternatives

La nécessité d'innover pour mieux répondre aux besoins de la population se ressent tant dans la mise en place de modes de pensées stratégiques globales et intégrées, que dans les innovations portant sur l'aspect technique (numérique, transition énergétique), et de gouvernance ou de co-construction (CZECHOWSKI, 2017, p.100).

### A. Le retour de la pensée utopique pour la pensée du projet urbain

Après l'utopie sociale du lendemain de la guerre, après l'utopie technicienne laissant la part belle aux ingénieurs, émerge l'utopie écologique. Le projet élargit sa pensée spatiale (le quartier, la ville, le bassin de vie, plutôt que la parcelle ou la Zone d'Aménagement Concertée - ZAC). Les thématiques portées par le projet urbain s'élargissent et comprennent un volet économique, un volet transport, un volet développement durable. Il organise sa propre gouvernance en associant habitants, élus, associations. Pour « faire muter un quartier », l'urbaniste doit ainsi jouer sur la cohérence de ces différents leviers. « Tel un acupuncteur, il s'efforce de trouver les points sensibles qui vont lui permettre de déclencher, à moindres frais, le processus de mutation. Comme l'utopiste, il est à l'affût du détail stratégique qui pourra être, suivant les cas, une place, un lieu symbolique, un monument, un événement... » (LE GALÈS, 2004, p.44-45).

### B. Les premières expérimentations

Des alternatives à la fabrique classique de l'urbain voient le jour dans le monde, de manière très hétérogène. D'une part, il y a les mouvements urbains sans lien avec les municipalités, comme *les provos* à Amsterdam, ou comme dans le cas des *Pobladores* au Chili (CASTELLS, 1973). Grâce aux négociations, le Ministère du logement, stoppe ses projets de libéralisation de la politique de logement et les organisations de base obtiennent l'engagement d'avoir le soutien du Ministère pour développer un projet de logements sociaux autogérés.

A contrario, l'élection dans les conseils municipaux de militants plus politisés comme au Royaume-Uni, avec le développement du socialisme local permet aux citoyens de s'opposer à la politique libérale menée par Margaret THATCHER (BEAL, ROUSSEAU, 2014).

### C. Les points communs entre les différentes alternatives à la fabrique urbaine

Vincent BÉAL et Max ROUSSEAU ont dressé les éléments communs des alternatives observées dans les situations précédentes et ont ainsi mis en évidence qu'elles ont de similaire d'être construites sur la dynamique bottom-up (ascendante), qu'elles ne reposent pas sur le principe marchand et enfin qu'elles ne visent pas à construire une ville destinée uniquement aux groupes sociaux favorisés.

Pour Brigitte BARIOL-MATHAIS, les principes les plus féconds de cette nouvelle manière de penser et fabriquer la ville sont :

- « l'importance de l'immersion, qui concerne aussi bien l'espace matériel que l'espace social (réseaux d'acteurs), dans des expériences empiriques de terrain plutôt que l'application de modèles a priori ;
- l'exploration des résistances et ressources propres à chaque situation singulière ;
- l'art des liens qui passe par des rythmiques redéfinissant l'entrelacement des échelles du micro et du macro, du proche et du lointain, du lent et du rapide, du temps long et de l'accueil de ce qui arrive ;
- l'élaboration de méthodes et outils adéquats à des processus participatifs et collaboratifs dans un contexte de stratégies territoriales durables » (BARIOL-MATHAIS, 2017, p.128).

L'innovation dans la fabrique urbaine naît aussi d'une contrainte forte, celle de la prise en compte de la limitation des ressources de la planète. L'architecte, en lien avec les élus et les citoyens, doit être économe en ressources et en matériaux. Il devient le garant de l'équilibre et de la durabilité du projet (CUILIER, 2008, p.21).

Des tentatives de définition des principes de l'innovation urbaine voient le jour et Bernard REICHEN retient trois valeurs fondamentales de ces démarches :

- la « ville nature », visant la valorisation et la protection des espaces naturels ;

- la « ville partagée », visant la mise en place de solutions novatrices à la stimulation du dynamisme local ;
- la « ville économe », qui cherche à endiguer la consommation foncière et l'étalement urbain par la réinterprétation des formes urbaines (CUILIER, 2008, p.41).

Le puissant retour du besoin de nature en ville nourrit la mobilisation de citoyens sous forme de collectifs et de mouvements, comme Les [Incroyables comestibles](#) avec la plantation de plantes potagères accessibles à tous les passants ou la plantation sauvage de graines de fleurs dans les espaces délaissés ou *guerilla gardening*, et plus généralement encore par l'émergence de projets de jardins partagés au sein de copropriétés privées (LENNE 2018, p.138).

Enfin plus récemment sur l'innovation urbaine, on peut citer la mise en place d'outils de planification souples que constituent les « chartes de durabilité » mises en œuvre ces dernières années dans les villes de Bordeaux ou Nantes, par Franck BOUTTÉ architecte-urbaniste lauréat du Grand Prix de l'Urbanisme 2023. « Réaliser des chartes de durabilité (...) a ouvert aux acteurs des territoires la perspective de nouvelles méthodes de co-construction et de transmission des objectifs développés à l'échelle urbaine. En déclinant pour chaque enjeu et chaque objectif les actions à mettre en œuvre par typologies d'acteurs en fonction de l'échelle d'intervention - de la programmation à l'usage, en passant par la forme urbaine, les espaces publics et les interfaces bâties - les prescriptions « ouvertes » garantissent une approche holistique. Des « prescriptions négociées » souvent assorties d'outils de péréquation convertissant des efforts évités sur des opérations neuves en qualité d'usage ou en transferts financiers vers les bâtiments existants. À l'instar des créations du non-mouvement littéraire, les chartes et dispositifs de l'OuDuPo (Ouvrir Du Possible) déploient des outils qui veulent croiser les enjeux et les acteurs au service des projets » (MASBOUNGI, 2022, p. 50).

En résumé, face au besoin impérieux de participation citoyenne, de décloisonnement des expertises, d'équilibre entre les différents usages de la ville, de sortie de l'injonction de l'attractivité, de frugalité dans l'utilisation des ressources, de prise en compte du déjà-là, de diversité des thématiques fonctionnelles et sociales, face à la multiplicité des échelles géographique des projets, à l'asynchronie entre les rythmes des différentes parties prenantes, il faut pouvoir répondre par des approches innovantes, intégratrices, évolutives, disruptives, en un mot « agiles ».

Ainsi, que sont ces résidences d'urbanisme dont la profession parle depuis une vingtaine d'années ? Ce contexte offre-t-il la nécessaire agilité à une prise en compte intégrée et personnalisée dans un contexte de déprise ?

### III. Les résidences, outil de redynamisation des petites villes ?

#### A. L'art à l'origine

Les premières résidences artistiques officielles portées comme outil des politiques publiques ont été encouragées par le Ministère de la culture dans les années 80, via les Directions Régionales de l'Action Culturelle (DRAC), par le biais de [Conventions pour le Développement de l'Action Culturelle](#), notamment par exemple en milieu scolaire.

D'après le [site Internet](#) du Ministère, une résidence artistique vise à mettre à disposition d'un ou plusieurs artistes un lieu, ainsi que des moyens financiers, techniques ou humains, afin que ce ou ces derniers puissent procéder à de la recherche ou de la création, ici sans obligation de résultat. Pendant le temps de la résidence, les artistes vivent et mènent leurs activités dans un nouvel environnement, différent de leurs espaces traditionnels, généralement avec d'autres artistes avec qui ils cocréent et/ou partagent des idées. Le Ministère soutien ainsi, via les DRAC et dans le cadre de la [circulaire du 8 juin 2016](#), la promotion culturelle dans les régions à travers l'appel à projet « [Résidences d'artistes en territoires](#) », ouvert aussi bien aux Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), aux services de l'État, aux associations et aux privés, et qui vise, entre autres :

- la présence culturelle au sein des territoires les moins pourvus en offre culturelle,
- la valorisation et l'appropriation du patrimoine matériel et immatériel,
- le partage artistique, ainsi que la coopération avec les usagers dans le processus créatif.

#### B. Avènement au monde de l'urbanisme

Originellement inspirées par les artistes aux architectes, dont la formation a pu également être assurée par des écoles de beaux-arts jusqu'à 1968, puis aux paysagistes et aux urbanistes, les résidences dans le domaine de l'aménagement proposent une approche expérimentale participative de la conception du projet urbain. Celle-ci a été développée ces dernières décennies, et de manière plus importante à partir des années 2000, notamment par des collectifs d'acteurs assez variés, d'emblée ou progressivement hybrides (par exemple, le [Bruit du Frigo](#), [La Preuve par 7 et l'urbaniste-architecte Grand Prix 2019 Patrick BOUCHAIN](#), l'[Atelier](#)



[Bivouac](#), le [Collectif ETC](#), le [Pari des Mutations Urbaines](#), le [Collectif trois-tiers](#), [Rural Combo](#) à travers la Preuve par 7, etc.) ou encore par La 27e région (« [Territoires en résidence](#) »), par le [Laboratoire des territoires](#), et plus récemment par exemple par [le réseau des Maisons de l'architecture](#), la Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France (d'abord dans le cadre de la démarche « [Habiter autrement les centre-bourgs](#) », puis avec les [ateliers Hors les murs](#) dans le cadre de la démarche Petite Ville de Demain), ainsi que la [Région Hauts-de-France](#) et très récemment la [Région Grand Est](#).

Comme le présentent les différents sites Internet de ces collectifs et dispositifs, la nécessité d'un nouveau mode de conception naît, en général, d'un constat d'inadaptation de l'ingénierie traditionnelle ou de manque de moyens comme de prise en compte des réalités urbaines. Le but est l'intégration des usages et besoins des usagers par l'élaboration d'un projet urbain participatif, se posant souvent presque comme un projet de société. L'idée est de s'appuyer sur l'expérimentation pour sortir des réponses standardisées habituelles et travailler des solutions « appropriées, singulières et sensées », comme l'atelier Bivouac le met en avant, et donc sur-mesure, et collectivement avec les professionnels, les usagers et acteurs locaux, et parfois les élus.

Jusqu'à 2018, ces résidences ont, en général, porté sur des thématiques ou des échelles de projet urbain plutôt circonscrites et limitées (au maximum, celle d'un quartier). Progressivement, certains collectifs, ou encore La 27e région, ont fait le choix de considérer des projets de plus en plus intégrés et larges, parfois jusqu'à l'échelle communale.

L'intérêt de ces démarches pour les communes en ayant bénéficié, peu importe la superficie concernée, est évidemment l'appui supplémentaire en ingénierie et d'une expertise originale dans un cadre rassembleur.

### C. Mise à l'agenda politique de la question des petites communes en déprise

Alors que le phénomène de métropolisation et son corollaire, la concentration de l'attention et des moyens financiers des acteurs publics sur les grandes villes, sont présentés comme des phénomènes quasi-inéluctables desservant la dynamique de ces petites communes, la problématique du délaissement des petites villes et des territoires ruraux s'est progressivement inscrite à l'agenda politique.

« Dans un premier temps, ce sentiment s'est forgé autour de la crise du système industriel fordiste. Il s'est plus récemment nourri des recompositions géographiques inhérentes aux

différentes cartes servicielles et administratives dont la conséquence a été de « déshabiller » bon nombre d'entités urbaines de fonctions historiquement développées dans ces villes (ex : loi MAPTAM, la loi NOTRe). Par leur présence, un sentiment d'égalité de traitement entre les territoires prévalait, outre que les emplois ainsi maintenus donnaient une certaine épaisseur économique à ces centralités (ex : les cartes militaires ou judiciaires) » (NAVEREAU, TALLEC, ZULIANI, 2019).

À ce délitement du tissu industriel, des services et des administrations s'est ajouté le signal d'alerte donné par les bailleurs sociaux de ces territoires dits « détendus », confrontés à une vacance accrue de leur parc de logements. Faisant le même constat de vacance accrue pour les commerces de centre-ville, les élus de l'« association des villes moyennes, Villes de France », ont trouvé relais auprès de la Caisse des Dépôts afin de mettre en place un dispositif expérimental « [Centre-ville de demain](#) », préfigurant le déploiement du programme « Action Cœur de ville » à l'échelle nationale (FOL, 2020, p.18).

- Le programme Action Cœur de Ville ([ACV](#))

Le programme national « Action Cœur de Ville » compte cinq objectifs prioritaires, comme suit : la réhabilitation-restructuration de l'habitat en centre-ville, le développement économique et commercial équilibré, l'accessibilité, la mobilité et les connexions, la mise en valeur de l'espace public et du patrimoine, l'accès aux équipements et aux services publics.

234 villes moyennes (20 à 100 000 habitants) sont actuellement engagées sur ce dispositif, avec un budget de 5 milliards d'euros sur 5 ans. Un guichet permet à ces collectivités de solliciter près de 40 aides différentes en fonction du projet de territoire retenu. Le maire, en lien avec le président de l'intercommunalité, pilote la réalisation des actions et assure la maîtrise d'œuvre urbaine du projet. Le préfet recueille les expressions d'intérêt, coordonne les services et mobilise les moyens de l'État. Il anime localement le partenariat.

- Le programme Petites Villes de Demain ([PVD](#))

Ce programme national de revitalisation des centre-bourgs est issu d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancé par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) rebaptisé Agence Nationale de Cohésion des Territoires (ANCT) depuis 2017, pour agir sur la dévitalisation des centres bourgs (baisse démographique, perte d'attractivité commerciale et économique). Ce programme expérimental a été lancé en 2014 pour une durée initiale de 6 ans par le Gouvernement et a permis de suivre 54 communes lauréates sur l'ensemble des régions

y compris en Outre-Mer. De nombreux organismes se sont depuis penchés sur la question afin de fournir des guides et outils de redynamisation. Par exemple, le CEREMA (Centre d'Études et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement) a capitalisé et produit une série de [fiches territoriales et thématiques](#) avec des solutions et des outils pour lutter contre la dévitalisation de ces territoires.

Relancé en 2020 par le ministère de la Cohésion des Territoires, le programme « Petites Villes de Demain » (PVD) met à disposition des 1 600 communes de moins de 20 000 habitants qu'il cible une offre de services organisée autour de 3 piliers :

- un appui en ingénierie pour la définition et la mise en œuvre du projet de territoire (subventions de postes et expertises externes),
- des subventions pour aider à la mise en place des actions,
- l'accès au Club Petites Villes de Demain, favorisant le partage et la formation.

Ces deux dispositifs ont été prolongés par le gouvernement jusqu'à la fin du mandat municipal en 2026. Ils donnent lieu, pour la signature ou le renouvellement des conventions, à la signature d'une convention d'Opération de Revitalisation Territoriale ([ORT](#)) entre la commune, l'intercommunalité, l'État et l'ANCT. Elle permet notamment l'accès au dispositif de défiscalisation DENORMANDIE pour les bailleurs réhabilitant des logements anciens mais aussi la mise en place de droits de préemption renforcés.

« Action cœur de ville » et « Petites villes de demain », ainsi que le Nouveau Programme National de Rénovation Urbaine (NPNRU) pour les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) quand il s'applique aux petites et moyennes villes, tentent de rééquilibrer le tropisme voire l'obsession des politiques publiques pour les Métropoles. Comme évoqué précédemment, ces programmes privilégient toutefois principalement le développement de l'attractivité résidentielle et de la qualité de vie. Dans une comparaison avec les villes petites et moyennes allemandes, Peter DEHNE et les co-auteurs faisant ce constat, en appellent à des solutions prônant encore plus de personnalisation et d'adaptation aux particularités locales. « Le moment est peut-être venu d'établir un dialogue public entre la recherche scientifique et la pratique municipale afin de définir des principes directeurs pour la politique et l'aménagement qui soient mieux adaptés aux particularités et aux défis locaux des villes petites et moyennes. La perspective de gouvernance du développement coopératif des petites villes pourrait fournir une orientation à cet égard » (DEHNE, HOFFMANN, ROTH, 2023).

On pourrait par exemple inscrire à l’agenda de ces villes moyennes, le retour et le développement de véritables écosystèmes économiques et de recherche, ces « mondes de production » qui peuvent parfaitement prospérer indépendamment des Métropoles, selon les travaux inspirés de Josselin TALLEC sur les villes tarnaises de Gaillac et Graulhet (NAVREAU, TALLEC, ZULIANI, 2019).

#### **IV. Contexte des démarches étudiées**

##### **A. La région Hauts-de-France**

La [région Hauts-de-France](#) résulte de la fusion du Nord-Pas-de-Calais et de la Picardie en 2016. Avec près de 6 000 000 habitants (RP 2020), elle constitue la troisième région la plus peuplée de France métropolitaine, après l’Île-de-France et la Nouvelle Aquitaine. Elle regroupe, en 2021, 92 intercommunalités et 3 789 communes ([INSEE](#)).

Elle dispose d’une situation géographique singulière, au barycentre du triangle formé par trois capitales majeures, et est bordée par l’un des détroits maritimes les plus fréquentés au monde. Sa situation s’appuie sur deux systèmes urbains très différents. Le département du Nord et la partie artésienne du Pas-de-Calais correspondent à une urbanisation très étalée, au sein de laquelle se cristallisent 5 conurbations de tailles diverses (Dunkerque, Lille, Valenciennes, Val de Sambre et Bassin minier). Le versant sud, correspondant à la Picardie et à l’espace littoral du Pas-de-Calais, est organisé par une dizaine de villes moyennes rayonnant sur des hinterlands ruraux très peu mités. L’agglomération amiénoise assure un rôle de relais métropolitain (université, Centre Hospitalier Universitaire, nombreux équipements culturels et programmations internationales, etc.). Cette structure territoriale particulière du versant sud donne un rôle particulièrement important et structurant, fonctionnel et serviciel, à un ensemble de petites villes de moins de 15 000 habitants (Clermont de l’Oise, Tergnier, Péronne, etc.), jouant une fonction de centralité et proposant la fourniture de biens et services plus ou moins diversifiés, en dépit de la [métropolisation](#).

Bien qu’ayant connu, des siècles durant, un important développement économique et démographique, les guerres mondiales, la fermeture des mines et la désindustrialisation induite par la globalisation économique, notamment dans le secteur textile, ont engendré de grandes difficultés sociales au sein des Hauts-de-France.

Ils sont composés d'espaces divers, confrontés à des problèmes spécifiques, posant un réel enjeu de cohésion territoriale entre 8 grandes entités : la Flandre maritime industrialo-portuaire – créatrice de richesses mais en déprise démographique, la Côte d'Opale contrastée – mais particulièrement touristique (notamment en saison) sur sa frange littorale, la Métropole lilloise transfrontalière – présentant une densité urbaine importante et où se côtoient le grand capital du Nord et l'extrême pauvreté, le bassin minier cherchant à entraîner ses populations vers un nouveau destin, la Sambre Douaisis et le Valenciennois en mutation industrielle, le grand espace agricole central dont l'industrie a largement été laminée et où émerge Amiens comme relais métropolitain du versant sud, les confins ruraux en forte déprise et, enfin, la frange francilienne qui vit sous influence, au travers de très grands contrastes, notamment socio-économiques – Senlis ou le Vexin versus Creil et la vallée de l'Oise.

La carte des aires d'attraction des principaux pôles des Hauts-de-France, réalisée spécifiquement afin d'illustrer ce paragraphe, est disponible en [Annexe I](#) (p. 87).

#### B. L'Agence Hauts-de-France 2020-2040

L'Agence 2020-2040 constitue une Direction de la région Hauts-de-France, au sein du Pôle Équilibre des Territoires, et ne bénéficie pas d'un statut juridique indépendant. Son principe fut annoncé dès la campagne électorale de 2015 par le candidat, et désormais Président, Xavier BERTRAND comme l'équivalent d'une « Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale » (DATAR), portée par le Conseil Régional des Hauts-de-France. Elle vise à coordonner les politiques régionales d'aménagement, et veille à un développement équilibré des territoires. Elle favorise ainsi la diffusion, la compréhension et la mise en œuvre des stratégies d'aménagement à l'échelle locale, par la mise à disposition de ressources et d'outils de réflexion et d'action. Elle développe notamment des outils d'observation et de concertation, organise une réflexion prospective pluridisciplinaire et partenariale, et répond à un objectif de rapprochement aux territoires et au terrain dans des propositions opérationnelles. Dans ce cadre, elle développe des démarches expérimentales, à l'instar de celle des résidences, objet du présent mémoire.

Entre autres, elle a piloté l'élaboration et anime la mise en œuvre du [SRADDET](#) des Hauts-de-France, approuvé le 4 août 2020.

### C. Les agences d'urbanisme

Les agences d'urbanisme sont définies juridiquement par l'article [L.132-6](#) du Code de l'urbanisme, modifié par l'article [205](#) de la Loi « Climat et résilience » du 22 août 2021, stipulant que :

« Les communes, les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) et les collectivités territoriales peuvent créer, avec l'État et les établissements publics ou d'autres organismes qui contribuent à l'aménagement et au développement de leur territoire, des organismes de réflexion, (...) d'études et d'accompagnement des politiques publiques, appelés agences d'urbanisme. Ces agences d'ingénierie partenariale ont notamment pour missions :

- 1° De suivre les évolutions urbaines et développer l'observation territoriale ;
- 2° De participer à la définition des politiques d'aménagement et de développement et à l'élaboration des documents d'urbanisme et de planification qui leur sont liés, notamment les schémas de cohérence territoriale et les plans locaux d'urbanisme intercommunaux ;
- 3° De préparer les projets d'agglomération métropolitains et territoriaux, dans un souci d'approche intégrée et d'harmonisation des politiques publiques ;
- 4° De contribuer à diffuser l'innovation, les démarches et les outils du développement territorial durable et la qualité paysagère et urbaine ;
- 5° D'accompagner les coopérations transfrontalières et les coopérations décentralisées liées aux stratégies urbaines ;
- 6° De contribuer à la mise en place des observatoires de l'habitat et du foncier prévus au III de l'article L. 302-1 du Code de la construction et de l'habitation ;
- 7° D'apporter ponctuellement une ingénierie, dans le cadre d'un contrat de projet partenarial d'aménagement ou d'une convention d'opération de revitalisation de territoire, dans les territoires qui sont situés à proximité de leur périmètre d'action.

Elles peuvent prendre la forme d'association ou de groupement d'intérêt public. (...) ».

Elles s'inscrivent dans un réseau national, la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme ([FNAU](#)), et sont au nombre de 50 en juillet 2023, en métropole et dans les territoires ultramarins.

Elles comptent parmi leurs partenaires l'État, les collectivités impliquées, d'autres partenaires publics en charge du développement territorial, mais aussi, sous certaines conditions, des membres de droit privé, intéressés par le programme partenarial. Celui-ci peut d'ailleurs

recouvrir des thématiques très diversifiées, en fonction du type et de la qualité des partenariats de chaque agence, et des problématiques spécifiques de leurs territoires d'intervention.

Chacune s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire, regroupant des expertises variées, permettant de travailler en transversalité : architectes, cartographes, démographes, documentalistes, économistes, écologues, experts thématiques (ex. : développement local, habitat, mobilités, etc.), géographes, géomaticiens, juristes, paysagistes, urbanistes, etc.

Certaines s'organisent en sous-réseaux, à l'instar d'URBA8 présenté ci-après, réseau des 8 agences des Hauts-de-France au sein desquels sont pilotées les résidences à l'étude. Ces réseaux locaux sont illustrés par la carte FNAU de couverture nationale des agences d'urbanisme et de leurs sous réseaux en 2020 (cf. [Annexe II](#) p.88). Celle-ci a évolué depuis cette date mais vise à donner un simple ordre d'idée des éléments de structuration des partenariats, dont URBA8.

#### D. Le réseau URBA8

URBA8 est donc le réseau des 8 agences d'urbanisme (et de développement pour certaines) des Hauts-de-France, à savoir celles de l'Artois ([AULA](#)), du Boulonnais ([BDCO](#)), de Flandre-Dunkerque ([AGUR](#)), du Grand Amiénois ([ADUGA](#)), de Lille Métropole ([ADULM](#)), d'Oise-les-Vallées ([OLV](#)), du Pays de Saint-Omer ([AUD](#)) et de Sambre Avesnois Hainaut Thiérache ([ADU](#)).

Il a été lui-aussi créé en 2016, sans cadre juridique formel, et vise à mutualiser l'ingénierie territoriale à l'échelle des Hauts-de-France, lui offrant une couverture unique par rapport aux autres régions, comme l'illustre la carte disponible en [Annexe II](#) (p.88). Il déploie des travaux collectifs autour des enjeux partagés dans les thématiques suivantes : aménagement du territoire, économie & emploi, mobilités & transport, habitat & renouvellement urbain, environnement & développement durable, innovation numérique & transition énergétique, enjeux sociaux & sociétaux, équipements & services de proximité, enseignement & formation, et coopération interterritoriale.

URBA8 constitua notamment une ingénierie d'appui, pour l'Agence 2020-2040, lors de l'élaboration du SRADDET.

Ces 8 agences sont de tailles très diverses ; elles regroupent 180 salariés et travaillent en transversalité et en complémentarité, à des échelles potentiellement assez différentes. Leur périmètre cumulé couvre environ 60 % de la population régionale, soit environ 3,5 millions d'habitants, 53 intercommunalités et 1 400 communes.

La carte disponible en [Annexe III](#) (p.89) illustre les périmètres d'intervention et de coopération des agences d'urbanisme du réseau URBA8.

#### E. L'AMI Régional « Redynamisation des centres-villes et des centres-bourgs »

L'objet initial de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) « [Redynamisation des centres-villes centres-bourgs](#) » lancé par la région Hauts-de-France en 2019 est de venir territorialement compléter le programme national « Action cœur de ville » (qui, dans les Hauts-de-France, concerne 23 communes « moyennes ou intermédiaires » (plus de 20 000 habitants) ; programme dont la région est co-financeur. L'initiative de l'AMI émane d'un constat de fragilisation particulièrement importante de nombreux centres-villes et centres-bourgs au sein de la région.

La démarche des Hauts-de-France « Centres-villes centres-bourgs » vise à compenser un déficit de moyens locaux en ingénierie dans les communes de strates inférieures à celles des communes éligibles au programme « Action cœur de ville », notamment dans le cadre des objectifs SRADDET de renforcement de l'ossature régionale par ses pôles intermédiaires, de proximité au territoire et à ses occupants et de rééquilibrage de l'offre commerciale face au phénomène de développement du commerce périphérique au dépend des centres-villes.

Elle s'adresse pour partie à des communes n'entrant pas dans le périmètre d'intervention des agences d'urbanisme. Pour être lauréate, elles doivent faire acte de candidature, compter moins de 20 000 habitants, être reconnues comme pôle supérieur ou intermédiaire avéré ou potentiel, c'est à dire jouant toujours un rôle structurant à l'échelle locale, notamment par l'offre d'emploi ou la possibilité d'assurer un rôle relais serviciel et commercial pour les populations. Furent lauréates de la première version de la démarche 144 communes des Hauts-de-France.

La démarche « Centres-villes centres-bourgs » comporte trois volets :

- les projets d'aménagement de centre-ville (pilote par la Direction de l'Aménagement du Territoire et du Logement, ou DATL, en charge des politiques de soutien aux territoires) au



travers d'un accompagnement financier des communes dans le cadre de projets avancés dans la définition,

- le commerce piloté par la Direction des Partenariats Économiques, de l'Artisanat et de la Pêche (DPEAP), finançant notamment des postes de manager de centre-ville, des actions commerciales, et des sites d'e-commerce, etc.
- l'aide à l'ingénierie pour les communes ayant besoin de construire ou parachever leur stratégie, dans un contexte de déficit de moyens en la matière localement, cadre dans lequel s'inscrit l'appel à projets « [Redynamisation des centres-villes et des centres-bourgs](#) » de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040.

En février 2019, cette dernière lance donc l'appel avec deux natures d'entrées possibles :

- soit une prise en charge, dite « *classique* », par un bureau d'études techniques privé,
- soit au travers du cadre expérimental des résidences.

Le 29 septembre 2022, la Région a annoncé, dans le cadre de la nouvelle politique territoriale « Aides aux Communes et aux Territoires » ([ACTes](#)), le renouvellement d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) « Centres-villes Centres-bourgs » et la mise en complémentarité avec la démarche nationale « Petites Villes de Demain », avec extension à l'ensemble des communes structurantes pour le territoire, [identifiées](#) dans le SRADDET, soit désormais 148 communes pré fléchées.

Ce nouvel AMI de revitalisation des centres-villes et centres-bourgs (2023-2027) a été lancé en décembre 2022 et les candidatures closes le 6 mai 2023, s'inscrivant dans la stratégie [Rev3](#) du SRADDET des Hauts-de-France. Il offre des financements possibles sur l'aménagement urbain, le soutien au commerce, à l'artisanat et aux services de centre-ville, ainsi qu'à l'aide à la finalisation des projets (ingénierie) dans un esprit de souplesse. Ainsi, 103 communes ayant confirmé leur intérêt ont été labellisées en juin 2023.

#### F. Les résidences de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040

Les résidences de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 s'inspirent initialement du format du Club Projet Urbain & Paysage de la FNAU ([PUP](#)) mis en place à partir de 2001. Celui-ci vise à ce qu'une agence différente et ses partenaires invitent chaque année, en général, une trentaine

de professionnels des agences d'urbanisme à se mettre au service, pendant 3 à 5 jours, d'une problématique précise sur son territoire, en pluridisciplinarité.

Les résidences de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 visent à contribuer à définir le projet stratégique de la commune, en vue d'en renforcer l'attractivité globale, de redynamiser son centre, de rééquilibrer certaines fonctions urbaines entre le centre et la périphérie. Elles permettent donc de se consacrer pleinement et en pluridisciplinarité à l'émergence des potentiels, en vue de la production d'une feuille de route opérationnelle de redynamisation du centre-ville à court, moyen et long terme.

Elles favorisent l'immersion complète de toutes les parties prenantes de l'urbanisme local et régional (élus, professionnels, techniciens, chercheurs, associations, habitants et/ou usagers du territoire, etc.), autour d'enjeux de redynamisation soulevés collectivement, dans le cadre d'une « mission *flash* », c'est à dire en construisant le projet sur le terrain, permettant aux acteurs de voir la production se concrétiser d'heure en heure. Les techniciens extérieurs dorment sur place afin d'être imprégnés du matin au soir, et de découvrir au maximum « les usages et visages de la ville ».

L'objectif du brassage est de combiner, dans le dialogue, la vision stratégique et les aspects pré-opérationnels, de s'interroger et d'esquisser ensemble la stratégie territoriale.

Ainsi, outre les divers acteurs locaux potentiellement très différents selon le contexte (élus, techniciens communaux ou intercommunaux, professionnels, représentants des associations, habitants, usagers, etc.) et les techniciens de l'agence Hauts-de-France 2020-2040, chaque résidence mobilise plusieurs membres de l'équipe pluridisciplinaire de deux agences d'urbanisme du réseau. Toutefois, pour la « résidence pilote » (Clermont de l'Oise), trois autres agences ont demandé à participer en plus de l'ADUGA et d'OLV.

D'autres acteurs sont également associés selon les besoins identifiés et les problématiques soulevées par la commune (Chambre de Commerce et d'Industrie, CEREMA, Établissement Public Foncier, Office de Tourisme, Société d'Économie Mixte, etc.).

Afin d'isoler les communes candidates à même de bénéficier du dispositif lors de la première mouture, une analyse multicritère a été conduite par l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 en partenariat avec URBA8. D'après les documents professionnels internes, ces critères comprenaient notamment des données socio-économiques et de taux d'accès à l'ingénierie, c'est à dire la localisation des communes candidates se situant en dehors du périmètre des agences

d'urbanisme, de Parcs Naturels Régionaux et de dispositifs particuliers d'interventions d'État. Ce premier travail a permis d'isoler des communes petites (entre 5 000 et 10 000 habitants) mais d'une taille permettant tout de même l'accès à des services (supérieure à 1 000 habitants), puis il a été procédé par les techniciens de la Région a du terrain afin de mettre à jour les démarches engagées et s'assurer de ne pas faire doublon. Les éléments ont ensuite été soumis aux élus régionaux qui ont retenu le principe de 5 résidences expérimentales initiales, soit une par département des Hauts-de-France. Deux à trois communes par département ont ainsi été isolées, faisant ainsi passer de 114 à 30 communes, et il a été politiquement retenu d'aller vers celles où le besoin s'exprimait avec le plus de conviction.

Dans un processus itératif, voulu souple et adaptable pour rendre les éléments audibles et applicables, une première résidence test a donc été lancée en janvier 2020 à Clermont de l'Oise (60). Puis, 4 autres résidences ont été tenues au moment où le travail de mise en forme du présent mémoire s'achève.

Malgré l'esprit flash de la démarche, chaque résidence nécessite a minima plusieurs mois de préparation.

Dans un premier temps, plusieurs rendez-vous avec les municipalités, et parfois les techniciens des autres structures concernées, sont mis en place afin, notamment, de calibrer l'intervention, aussi bien en termes d'objectif que de logistique.

En général, les techniciens locaux sont chargés de fournir les bons interlocuteurs sur les sujets qui pouvaient être abordés pour mobiliser certaines composantes de la population (Quartiers Prioritaires de la Ville, Conseil Municipal des enfants, etc.), notamment dans le cadre des concertations citoyennes et des ateliers thématiques.

Une plateforme régionale permet aux personnes identifiées comme ressources par la commune et à la région de déposer l'ensemble de la documentation pertinente, et notamment les tableaux de bords et les différents projets de la commune.

À partir de cette documentation, et d'autres données disponibles en ligne (par exemple, via [Géoportail](#)), les techniciens extérieurs procèdent à un travail d'analyse.

Celui-ci se nourrit également de visites urbaines préalables, aussi bien avec les élus et techniciens locaux, pour notamment mettre en évidence les éléments de consensus et la vision politique locale, mais également parfois, mais pas toujours ou pas pour tous, entre urbanistes, « la vision politique ne permettant pas systématiquement une prise en compte globale ».

Pour élaborer ce travail de diagnostic sensible et d'analyse, la plupart du temps, des secteurs (par exemple, quartier de gare, ZAC, etc.), sont définis et répartis entre les différents techniciens extérieurs, ou groupes de techniciens extérieurs, en fonction des enjeux communaux et des compétences de chacun. Ainsi, par exemple, dans l'un de nos terrain un technicien avec une formation d'architecte a été amené à travailler sur la centralité ancienne, riche de patrimoine bâti dégradé, dans l'une des résidences. En « incitateur de projet », il a apporté pour la résidence un certain nombre de scénarios, traduits simplement, de manière à aider les acteurs locaux à se projeter et à les amener à réagir.

Dans d'autres résidences, les répartitions sont plutôt thématiques.

Outre ce travail, amont et entre chaque intervention, 4 journées sur site sont donc organisées, en général, de la manière suivante :

- **Jour 1** : accueil par le territoire, paroles d'acteurs locaux, éléments de contexte, visites de terrain collectives, organisation des ateliers du lendemain et définition des objectifs de production, repas convivial avec les acteurs locaux.
- **Jour 2** : ateliers « stratégie » (intervention de personnes ressources, de porteurs de projets, etc.) et pré-opérationnels, choix des éléments à présenter aux élus, organisation de la présentation.
- **Jour 3** : confrontation des pistes stratégiques et pré-opérationnelles, finalisation de la présentation et dernières mises au point, restitution aux acteurs du territoire.
- **Jour 4** (en milieu de démarche, avant la finalisation du cahier de synthèse) : présentation des éléments de synthèse et approfondissement des pistes pré-opérationnelles.

*N.B. : Les trois premières journées ne sont pas nécessairement contiguës et ce format est adaptable selon le cas de figure.*

Ainsi, de manière systématique lors des journées d'immersion, les techniciens régionaux mettent à chaque fois en place des concertations *flash* à destination de différentes catégories de population, ciblées en accord avec la municipalité.

En outre, des ateliers de travail sont également organisés à chaque fois. Ainsi par exemple, un thème d'atelier fréquent est la projection de la commune à 5, 10 ou même 20 ans.

De plus, chaque journée d'immersion fait l'objet d'une restitution à chaud auprès des principaux acteurs, permettant de concrétiser l'intervention, et de continuer à construire le débat dans l'échange. C'est également l'objet de la restitution finale intervenant, en général, le 4<sup>ème</sup> jour.

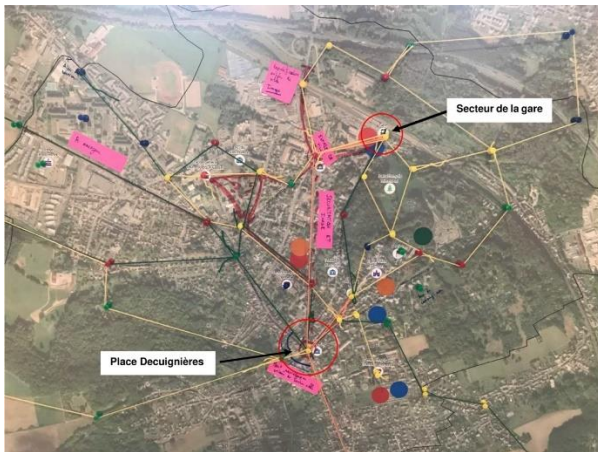
La tenue des résidences débouche sur des productions, appelées « [cahiers de synthèses](#) ». S'y combinent ou sont développés les axes de la stratégie territoriale, déclinés en des plans d'actions, aux échelles et potentiels variables, et tous différents dans le fond comme dans la forme selon la commune concernée. Leur délai de publication varie également, mais en général plusieurs mois sont nécessaires. Les cahiers de synthèse préconisent généralement des axes privilégiés d'intervention publique, des actions et opérations, ainsi que des instruments et outils à mettre en œuvre pour rendre le projet visible.

Enfin, la singularité de cette démarche, par rapport à des workshops d'urbanisme comme les [Ateliers internationaux de Cergy](#), réside dans le fait que la région Hauts-de-France a affecté, dans les deux premiers volets, à chaque fois 1 000 000 € de subvention par commune pour accompagner la mise en œuvre du plan d'actions.

De même, il existe parfois des échanges ultérieurs que les territoires ne peuvent, d'après les personnes interrogées dans le cadre de ce travail, « *jamais avoir avec des bureaux d'études* », dont la consistance de la mission est cadrée par le marché public.

## Clermont de l'Oise (60), la résidence pilote (01/2020) :

ADUGA – ADULM – AUD – AULA – OLV / Démarche achevée



Source : URBA8 – images de la résidence

La commune urbaine de [Clermont de l'Oise](#) est une sous-préfecture de densité intermédiaire, comptant un peu moins de 11 000 habitants, située sur la ligne SNCF Amiens-Paris et à égale distance de chacune. Établie sur une colline, elle est la ville-centre et le siège de la communauté de communes du Clermontois, regroupant 19 communes.

D'après les éléments de l'étude, malgré la proximité de la commune à la région parisienne et un flux annuel de voyageurs SNCF important (plus d'un million), la commune rencontre des difficultés pour, d'une part, attirer ces flux de la gare, située en partie basse, vers la ville haute, comme de nouveaux habitants. D'autre part, elle parvient difficilement à fixer les nouvelles populations, qui ont tendance à s'établir seulement pour quelques années.

La commune a mis en place un service de transport urbain en 2015, malheureusement celui-ci est peu connu, et de ce fait, peu populaire.

Elle a perdu, au fur et à mesure du temps, de nombreux services de l'État (maternité, tribunal, antenne de la Direction Départementale des Territoires, Caisse Primaire d'Assurance Maladie, etc.) mais bénéficie d'un centre-ville historique « digne de ce nom ». Celui-ci est plutôt dynamique, bien que les populations des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) ne le fréquentent que peu ou pas, notamment du fait d'incompatibilité des horaires de transport public, mais aussi car ces QPV sont d'ores et déjà relativement bien dotés en commerces et services de base.

Le centre-ville de la commune propose une offre commerciale relativement diversifiée et qualitative, à quelques surreprésentations (beauté, banque) et manques (équipement de la

personne et de la maison, blanchisserie, cordonnerie, librairie, etc.) près. La commune est dotée, depuis 2006, d'une Union des commerçants et artisans qu'elle soutient financièrement. Néanmoins, est constaté un phénomène d'évasion commerciale au profit des territoires voisins, où l'activité s'est accrue.

Dotée d'un patrimoine médiéval important (célébration du millénaire en 2023), la commune a opéré, il y a une vingtaine d'année, une rénovation des façades dont certains propriétaires ont bénéficié. Elle concentre néanmoins un nombre assez conséquent de logements dits « indignes, insalubres », notamment en centre-ville fortement marqué par la division, obligeant le Maire – également Président de l'intercommunalité – à prendre des arrêtés de péril imminent depuis 2 ou 3 ans.

La réponse à l'appel à projet « Redynamisation des centres-villes et des centres-bourgs » s'inscrit initialement dans la nécessité de réinvestir deux sites en hypercentre et sur le point d'être déplacés en périphérie, à savoir :

- une partie des locaux du plus gros employeur du département depuis 3 siècles, le Centre Hospitalier Interdépartemental (Établissement public de santé mentale de l'Oise), dont plusieurs bâtiments sont voués à devenir totalement vacants d'ici à 2030, et pour lequel la commune a conventionné avec l'Établissement Public Foncier local,
- un établissement scolaire (collège).

Avant que ne démarre la résidence, et au fur et à mesure au cours de ces 20 dernières années, plusieurs quartiers, notamment celui de la gare, en pleine mutation, et la rue principale ont été réaménagés de manière à améliorer la connexion et l'accessibilité. Avec le concours des personnes compétentes, et notamment la communauté de communes dotée depuis 2014 d'un service développement économique et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), des friches ont pu être rénovées, de l'habitat social développé dans une recherche de mixité, et des actions de soutien de l'activité, du commerce et de l'artisanat local entreprises via le Fonds d'Intervention pour les Services l'Artisanat et le Commerce ([FISAC](#)). Malheureusement, les rénovations de commerces, dans ce cadre, se limitent aux façades.

La communauté de commune a racheté un commerce et s'est associée à la Boutique de Gestion des Entreprises des Hauts-de-France ([BGE](#)) afin de mettre au point un dispositif de soutien aux artisans de la région. La commune a, de son côté, procédé au développement d'animations en centre-ville, notamment en lien avec l'association des commerçants.

Elle a également bénéficié d'une étude de requalification par un cabinet d'études techniques privé, avec pour objectifs la constitution d'une réserve foncière à des fins de construction de logement et l'identification d'actions de développement économique pour l'aménagement et le développement durable des territoires.

Le [cahier de synthèse](#) de la résidence décrit « un centre-ville sur-mesure, un peu élargi », et émet des propositions de stratégie et de programmation illustrées autour de trois axes de développement de la ville, à savoir naturelle et patrimoniale, conviviale et hospitalière, ainsi qu'active et créative. La résidence a avant tout amené les acteurs à repenser le dialogue entre les espaces (aussi bien en termes de liaison et mobilités que de concurrence des quartiers), tout en insistant sur la valorisation des fonctions économiques et du patrimoine local, aussi bien naturel et architectural qu'immatériel (l'histoire médicale de la cité) – pouvant permettre à la commune de « sortir du lot », notamment par les aménagements, l'animation et la signalétique. Ont par exemple été suggérés la requalification des entrées, du carrefour principal ou d'espaces publics et verts, la création d'un arc vert allant au-delà des limites communales, le repérage des bâtis fragiles et l'harmonisation des façades commerciales par l'établissement d'une charte d'enseignes et de façades, l'information relative aux transports disponibles et le développement des mobilités douces, l'implantation d'un tiers-lieux tertiaire, un travail sur les atouts et les risques induits par la friche du centre hospitalier – important générateur de flux, pour effectivement accroître l'attractivité, notamment résidentielle et touristique. Des propositions ont ainsi été émises relativement, notamment, au Pôle culturel et de loisirs ainsi qu'à la friche à venir, quant à l'animation des générateurs de loisirs et la scénarisation de l'espace public.

Les crédits régionaux ont été versés pour des aménagements visant à mettre en valeur et rendre convivial le centre-ville et le patrimoine public, des travaux de requalification de celui-ci, par la végétalisation de l'axe et de la place principale du centre-ville, et des travaux de réhabilitation d'un local commercial vacant.

Au moment du travail de recherche, soit 3 ans après la résidence, la commune est en train de répondre à l'[agenda d'accessibilité programmée](#), notamment sur ses bâtiments scolaires.

Elle travaille la recherche des financements pour la programmation de l'ancien collège, classé, les modalités d'installation d'un tiers-lieu numérique et d'un espace de coworking ainsi qu'à adjoindre au projet un ateliers pour les artistes en gardant à l'esprit la proximité à la région parisienne.



Le remplacement des pavés du centre-ville a donné lieu, tel que préconisé dans le cahier de synthèse, au verdissement du cœur historique. La commune, qui a bénéficié également de l'accompagnement du Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) pour l'élaboration d'un plan paysage, a créé un parc avec aire de jeu à un endroit ciblé par les techniciens de la résidence, entreprend la rénovation et l'équipement des existants, et travaille à un projet de sport ludique en centre-ville. Une aire pour les camping-cars et un parcours touristique historique (bornes d'information qui décrivent les points d'intérêt de la ville) ont également été élaborés, et l'itinéraire de la véloroute Paris-Londres modifié pour assurer le passage au sein du centre-ville de la commune.

La commune se prépare également à être [ville-étape](#) pour les jeux olympiques de 2024, et met en place des animations dans une optique d'inclusivité et de promotion de la santé et du bien-être, faisant écho à son activité hospitalière. De plus, un escape game local a été développé au sein de la médiathèque, un pop-up store circuit court a vu le jour et un nouveau local commercial a été rénové afin d'y accueillir des médecins salariés par la commune.

Petite ville de demain, la commune s'est engagée, comme les autres, à ne pas développer le commerce de périphérie. Toutefois la Communauté de Communes réfléchit actuellement à l'intérêt du développement d'une Zone d'Activité Économique (ZAE) d'intérêt communautaire.

Cette dernière a signé, en début d'année dernière, son Contrat de Relance et de Transition Écologique ([CRTE](#)) autour de 3 axes, un territoire attractif et résilient, un territoire inclusif, un territoire en transition écologique.

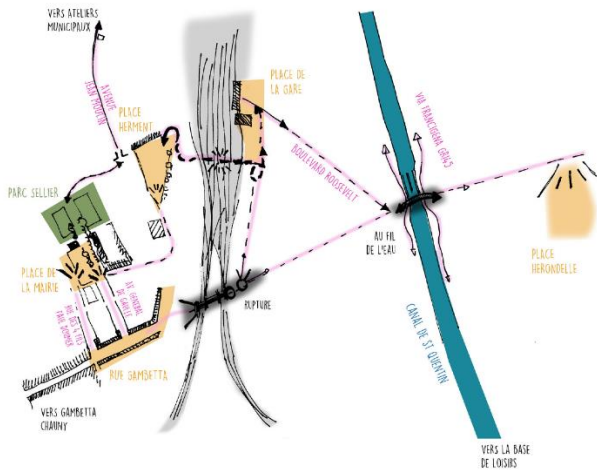
Dans le cadre du programme « Petites villes de Demain », une ORT vise à travailler sur le patrimoine local. L'idée est de mettre en place un panel d'actions pour aider les propriétaires à rénover leur patrimoine et lutter contre l'habitat indigne, les marchands de sommeil, etc.

Forte des recommandations de la résidence, la commune souhaite notamment, dans le futur, également travailler la signalétique, inciter aux déplacements doux en mettant en valeur les raccourcis des connaisseurs, ainsi qu'être vigilante à la stratégie programmatique, en gardant de vue les effets possibles du futur barreau TGV-TER Roissy-Picardie et le développement de la pratique du télétravail, et à la nature des implantations commerciales de centre-ville. Elle procède également à une veille relativement aux différents dispositifs pouvant lui être profitable, notamment afin de compléter la rénovation du bâti ancien et de financer les interventions nécessaires.

Enfin, la commune n'a pas été reconduite au second volet de l'AMI.

## Tergnier (02), ou faire naître une centralité (09/2021) :

*BDCO – OLV / Démarche achevée*



*Source : URBA8 – Images de la résidence*

La commune urbaine de [Tergnier](#) est de densité intermédiaire et compte pratiquement 14 000 habitants. S'inscrivant dans le système urbain du centre de l'Aisne, Chauny-Tergnier-La Fère, comptant sept communes, elle est la ville-centre de l'agglomération, et regroupe les communes associées, mais non fusionnées, de Fargniers, Quessy et Vouël.

Elle est traversée par une « autoroute urbaine » (la RN 32), bruyante voie dangereuse pour les déplacements doux. Elle est également coupée en son centre par le faisceau ferré du nœud ferroviaire, à la confluence de lignes structurantes, par le canal de Saint-Quentin, et par des voies douces d'envergure (Eurovéloroute 3, via Francigena, Stevenson).

D'après les éléments de l'étude, l'usage du vélo y est deux fois plus important que la moyenne régionale, le recours aux transports en commun en commun y est également supérieur, et le taux de motorisation, relativement faible, est en baisse.

La population, vieillissante et en déclin, a un portefeuille moyen en dessous de la moyenne et le chômage est en forte augmentation ces dernières années.

Ville cheminote accueillant une cité-jardin de référence, centre névralgique, en son temps, de la Compagnie du Nord, elle est aujourd'hui dotée d'une centralité quasi exclusivement administrative, sociale et sanitaire, et d'un quartier de gare QPV peu vivant. Elle s'inscrit dans un environnement fortement concurrentiel avec de nombreuses ZAE, hyper et supermarchés en périphérie ou à proximité. L'offre commerciale et servicielle est de bonne densité

relativement aux basiques, mais dispersée, et il est fait état d'un manque d'originalité, d'une surreprésentation de certains commerces (boulangeries et fleuristes) et d'une sous-représentation relativement aux commerces de bouche et services hôteliers, malgré quelques activités de bonne qualité. Le nombre de commerces de la zone primaire est en baisse, tout comme leur chiffre d'affaires, malgré un certain volume de consommateurs. Elle est ainsi marquée par la vacance, ainsi que l'affichage sauvage.

La ville mène une politique de soutien envers son commerce et son centre-ville, et a ainsi requalifié plusieurs cellules commerciales, mis en place le droit de préemption, sauvegardé un périmètre de commerce et intégré les démarches « Petites Ville de Demain » et « Centre-ville centre-bourg ». Une association des commerçants et artisans subventionnée par la ville participe à son animation et au développement du dispositif « [Ma boutique à l'essai](#) » afin d'encourager les implantations.

Label 3 fleurs depuis 2008, la ville bénéficie d'un patrimoine historique, culturel et naturel abondant, mais non identifié avant la résidence. Le parc immobilier, pratiquement intégralement développé dans la seconde partie du XX<sup>ème</sup> siècle, est financièrement abordable, les quartiers résidentiels pavillonnaires sont apaisés et aérés.

Elle est dotée de nombreux espaces publics, plutôt minéraux et peu aménagés avant la résidence, mais souvent de qualité architecturale reconnue, ainsi que d'équipements, dont une base nautique, un camping municipal, une médiathèque, un centre culturel et un cinéma.

Elle est également Terre de jeux 2024 et accueillera des athlètes.

En 2018, la ville a bénéficié d'une étude sur le centre-ville ayant préconisé notamment l'établissement de zones réduites de circulation, le recrutement d'un manager de centre-ville et un travail sur la signalétique et les mobilités douces.

À l'occasion de la résidence, une nouvelle couture urbaine a été imaginée de manière à lier les deux faces de la ville. Les acteurs ont proposé la mise en place d'une véritable centralité par la création de nouvelles fonctionnalités assurant une attractivité plus grande, notamment en décélérant la route traversante et en proposant un partage des liaisons plus large et avec les mobilités douces.

Dans le [cahier de synthèse](#) des axes de travail ont été développés, à savoir le renforcement de la qualité des espaces publics et la mise à disposition d'espaces à investir par les habitants et voyageurs pour leurs activités et notamment de services d'innovation, l'accompagnement des

mobilités douces, la valorisation et la promotion du patrimoine, le confortement et le développement de l'offre commerciale ainsi que le développement des offres de restauration et d'hébergement.

Ainsi, des fiches-actions opérationnelles illustrées présentent, avec les acteurs et moyens mobilisables, des orientations sur la cité cheminote historique, la végétalisation des espaces publics, la création d'un pôle culturel pluridisciplinaire et intergénérationnel en quartier de gare, une charte d'enseignes et de façades, la requalification des cellules commerciales du quartier de gare et du centre-ville (notamment les hôtels), l'animation de ce dernier, l'accompagnement des créations d'activités, ainsi que la signalétique ont notamment été suggérés.

De plus, le cahier de synthèse propose un zoom d'aménagement sur deux espaces stratégiques centraux, de part et d'autre des voies ferrées.

Les crédits régionaux ont été partiellement alloués pour le financement d'un poste de manager de centre-ville pour 2 années, et l'installation de panneaux d'information et d'amélioration de l'accessibilité des commerces.

Le manager de centre-ville, ayant laissé de côté ses fonctions pendant 18 mois pour travailler auprès des services de l'agglomération, a retrouvé son poste en début d'année 2023 et commence à mettre en place progressivement les actions, mises en évidence lors de la résidence, et réorientées dans le cadre de la convention d'[ORT](#) signée en mars 2022.

Quelques mois après la résidence, le [CRTE](#) du Chaunois-Pays Picard a été adopté pour la période 2021-2026 et met en avant plusieurs actions visant à accélérer la transition écologique, soutenir le développement, l'attractivité du territoire et la cohésion sociale du territoire.

La commune a été reconduite pour le second volet de l'AMI régional.

Il est prévu, en 2024, la création d'un musée numérique dans le centre dans la médiathèque, dans l'esprit du pôle culturel, grâce à l'[AMI](#) mis en place par la DRAC et le réseau des Micro-Folies du parc de la Villette. Par la suite, la ville mettra en place un troisième marché, ponctuel, afin d'animer le quartier et procédera à la végétalisation des espaces publics.

## **Péronne (80), ou faire repère (03/2022) :**

*ADUGA – ADU / Démarche achevée*

La commune urbaine de [Péronne](#) est une sous-préfecture de la Somme, siège de la Communauté de Commune de la Haute-Somme, de densité intermédiaire. Elle est proche du centre géographique des Hauts-de-France, ce qui vaut à son Pôle d'Equilibre Territorial Rural ([PETR](#)) d'appartenance l'appellation « Cœur des Hauts-de-France ». Comptant un peu moins de 8 000 habitants, la commune présente un déficit migratoire ainsi qu'un solde naturel négatif.

Son PETR est labellisé « [Pays d'art et d'histoire](#) » depuis 2021 et dispose d'un office de tourisme actif, notamment du fait du tourisme de mémoire dont une partie de la Somme bénéficie, et en particulier de la présence de l'Historial de la Grande Guerre faisant figure d'étape phare sur le [circuit du souvenir](#).

Traversée par le fleuve Somme et possédant de nombreux étangs, parcs et jardins ouvriers, elle bénéficie d'une biodiversité riche (dont une zone [Natura 2000](#)), et d'un patrimoine architectural important, notamment médiéval et art-déco, mais peu entretenu. Beaucoup du bâti est ainsi dégradé.

Le centre-ville est arboré, cohérent et assez vivant, bien qu'il ait été frappé par le phénomène de vacance commerciale. La commune dénombre de nombreux bâtiments et services publics (administration, soin dont pôle médical et hôpital, enseignement, services sociaux, garderie, etc.) ainsi que des équipements (espace culturel, cinéma, bibliothèque, musée, camping, aires pour les camping-cars et le covoiturage, piscine, parc d'accrobranche) et un port de plaisance. Une friche de taille importante, sans grande qualité architecturale, se situe en entrée de ville et motive, avec la redynamisation du centre-ville, la candidature initiale à l'appel à projet, pour laquelle le PETR offrira son aide.

La commune a déjà participé à la démarche [Rayonner en Somme](#) en 2015-2016, mise en place par la Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM) de la Somme et le Département, ayant donné lieu à la production de fiches-actions, dont l'une préconise notamment l'embauche d'un chef de projet revitalisation centre-ville centre-bourg. Dans le cadre de Petites villes de demain, une personne occupe cette fonction depuis fin 2021. Malheureusement, la commune aura difficilement piloté ces démarches entre temps.

Néanmoins, c'est à partir, notamment, de ces fiches que le PETR établit en 2017 le [contrat de ruralité](#) et le projet de territoire [2018-2020](#).

En 2018, une étude d'opportunité et de faisabilité d'un pôle culturel d'intérêt intercommunal sur une friche du cœur de ville a été lancée par le biais du FISAC. Il est prévu le transfert du musée et de la bibliothèque-médiathèque, ainsi que l'implantation d'un Centre d'Interprétation de l'Architecture et du Patrimoine (CIAP), obligatoire dans le cadre du label Pays d'art et d'histoire. Il reste en projet mais n'a pas encore vu le jour au moment de ce travail. Dans le même temps, un plan paysage a été lancé et s'est étendu jusqu'à 2020.

Il a également été proposé à la commune une inscription dans le programme de « Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale » ([LEADER](#)) du territoire couvert par le PETR.

Le 1er juillet de la même année, la commune rend l'utilisation de la navette intra-muros gratuite. Néanmoins, cette navette fonctionne uniquement durant les périodes scolaires.

La gestion de cette navette sera confiée à l'intercommunalité en 2022, au moment du transfert de la compétence transport. Péronne n'étant plus desservie par le réseau ferroviaire de longue date, les gares les plus proches sont la gare TGV d'Ablaincourt-Pressoir (15 km) et la gare TER d'Hervilly-Montigny (16 km). La ville est connectée au reste du département par plusieurs lignes de car, et la voiture est très présente au sein de la commune.

Elle a toujours eu l'ambition de s'intéresser aux problématiques de mobilités, notamment relativement au stationnement et aux mobilités actives, dont la question des pistes cyclables, sans pour autant avoir pu couvrir une stratégie et porter tous les projets.

La commune a été labellisée Petite Ville de Demain par la Préfecture fin 2020 et une première convention a été signée avec la Communauté de communes de la Haute-Somme, l'engageant à mettre en œuvre un projet de revitalisation, en particulier dans le domaine de l'habitat et de la valorisation du patrimoine. La nouvelle municipalité a donc entamé, dans tous les quartiers, des procédures auprès des propriétaires d'habitats individuels vacants ou dégradés qui n'entretiennent pas leurs biens : des mises en demeure, des arrêtés, et des travaux d'office.

Elle a également souhaité prendre à bras le corps le problème de la vacance commerciale et mettre en place plusieurs actions. Un manager de centre-ville a été recruté en fin d'année suivante. Notamment, les élus ont encouragé les commerçants à monter une association et à mettre en place, d'une part de nombreuses animations et, d'autre part, une carte-cagnotte subventionnée par les plus gros, et permettant de cumuler des avantages financiers à investir

dans les nouveaux commerces. Malheureusement, peu de petits commerçants ont finalement joué le jeu relativement à cette cagnotte. De même, la commune a réfléchi à un nouveau [règlement](#) de la publicité, des enseignes et pré-enseignes, mis en place une taxe sur les locaux commerciaux vacants et à jour la taxe sur la publicité extérieure. Elle s'est mobilisée pour résorber de grosses friches centrales (supermarché, concession automobile) grâce à des projets d'ores et déjà mis en place ou à venir en accueillant systématiquement tout porteur de projet, et s'est inscrite dans le dispositif « ma boutique à l'essai » pour ouvrir plusieurs commerces. Ces actions ont permis de résorber grandement le phénomène.

Enfin, la commune a également intensifié la programmation événementielle de manière notable. En 2019, une association a été montée afin d'assurer la mise en scène d'un [spectacle](#) son et lumière annuel, retraçant l'historique long et chargé de la commune, et qui rencontre chaque année le succès (3 000 visiteurs en 2022). Grâce à l'adjoint à la culture, un festival de musique a été mis en place dès 2020 et le carnaval, dont la première édition a eu lieu en 2022, a été reconduit en 2023.

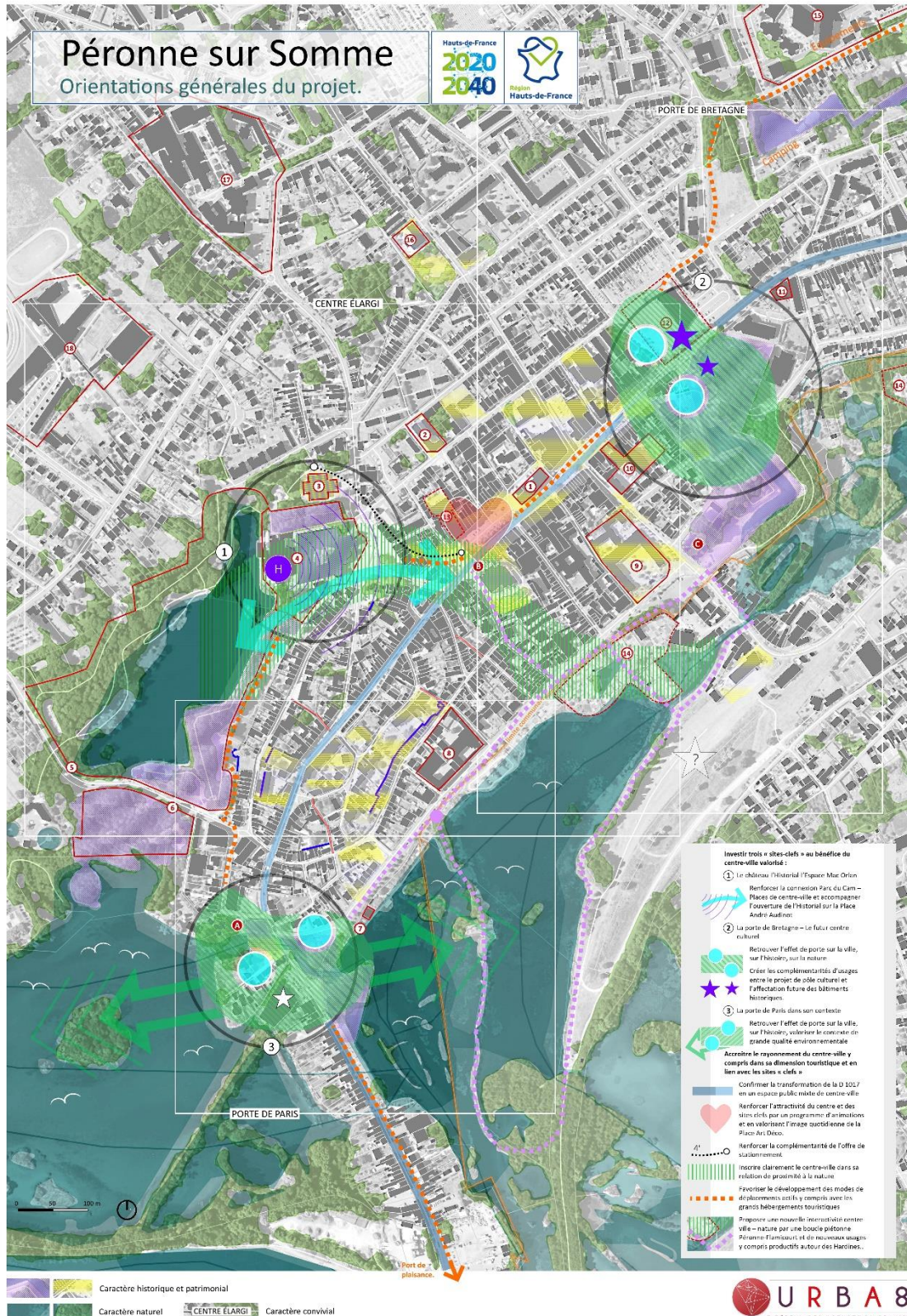
La réflexion a été un peu différente pour cette résidence, qui a consisté avant tout à mettre en évidence des lieux et à affirmer des liens entre eux. La redynamisation passe ainsi par la valorisation du patrimoine local (naturel, mais aussi bâti), par la réarticulation de la ville avec son environnement exceptionnel (fleuve, étangs, etc.), par la suggestion, notamment, de nouvelles liaisons douces, dont le jalonnement permet une meilleure mise en relation des espaces majeurs ainsi plus visibles, mais aussi par la redéfinition des accès prenant en compte le devenir de la friche d'entrée de ville, ou encore par exemple un travail sur la signalétique, le mobilier urbain et les équipements.

Le [cahier de synthèse](#) retient ainsi trois périmètres d'intervention prioritaires, sur lesquels il est formulé des préconisations et des orientations d'aménagement illustrées, et combine un projet stratégique de revitalisation, intégrant les orientations à court moyen et long terme, avec un plan d'actions (p.55-56).

L'accord pour la signature d'une seconde [convention](#) valant, cette fois, ORT a été délibéré fin juin 2023. Le projet vise à renforcer la personnalité de la commune autour de trois axes prioritaires, identifiés à l'occasion de la résidence, que sont la nature, le patrimoine et la convivialité.

En outre, la commune est également Terre de jeux dans le cadre des Jeux Olympiques de 2024.

Enfin, les crédits régionaux n'ont, à ce jour, toujours pas été consommés. La commune a été reconduite pour le second volet de l'AMI.





## **Audruicq (62), ou repenser l'espace public et la place des jeunes (05/2022) :**

*AUD – AGUR / Démarche achevée*

La commune d'Audruicq est une commune rurale, peu dense, comptant un peu plus de 5 000 habitants et capitale de l'ancien Pays de Bredenarde. Elle est la ville-centre de l'unité-urbaine d'Audruicq, regroupant 4 communes.

La ville est connue à l'échelle régionale pour son grand marché, prenant place le mercredi sur sa Grand Place, et ayant remporté la 4<sup>ème</sup> place du concours du plus beau marché de France en 2019. Mais, en dehors de cette fonction hebdomadaire, la Grand Place ne devient guère plus qu'un immense parking tous les autres jours.

Des travaux d'aménagement de la Grand Place ayant été entrepris entre temps par la ville, il s'est agi à ici de proposer d'autres fonctionnalités autour de celle-ci afin d'en faire un cœur vivant permanent. Les orientations portent notamment en termes de renaturation, d'aménagement d'espaces publics et de création de liaisons douces, en pensant leur appropriation par les habitants, notamment les jeunes.

*N.B. : La résidence d'Audruicq n'ayant pu être retenue pour le présent travail, notamment pour une question d'avancement au regard des délais et du type de données, mais aussi de possibilité de recul sur l'ensemble des effets, de plus amples informations peuvent être consultées sur la [page dédiée](#) du site Internet de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040.*

- En cours :
  - [Avesnes-sur-Helpe](#) (59) – Sous-préfecture d'un peu plus de 4 500 habitants :  
*ADULM – ADU / Immersion et restitution à chaud du 28 au 30 juin 2023.*
  
- Et à l'étude :
  - Les profils des communes potentielles dans le cadre des résidences Centre-ville Centre-Bourg 2023-2027, répondant à des approches transversales
  - Éventuellement, de futures résidences thématiques (habitat, commerce, transport via des démarches de contrat d'axe, etc.)

## **V. Problématique et questions afférentes**

## A. Question posée

Dans le cadre de ces pôles structurants de territoires à forts enjeux et potentiels, tels que les Petites Villes de Demain lauréates de la démarche « Centres-Villes Centre-Bourgs », en quoi et comment les résidences ont-elles changé le référentiel de l'action et les façons de penser et faire la revitalisation ? En quoi le dispositif est-il pertinent, ou non, pour travailler les problématiques de revitalisation communale ?

Il s'agit, dans ce mémoire, de donner à voir la portée transformatrice des résidences, en tant que modalité « expérimentale » de fabrication des projets urbains, sur les cultures et pratiques, en matière de redynamisation. En l'occurrence, il a été question d'appréhender les évolutions potentielles de trajectoire et de conception du projet de redynamisation urbaine auprès des parties prenantes des résidences retenues, et d'identifier si et comment, dans le jeu de la coopération, les savoirs ont transformé les savoir-faire techniques et programmatiques, aussi bien du territoire d'accueil (élus et techniciens), que des techniciens extérieurs.

Outre les éléments appréhendables à travers la documentation professionnelle, et notamment les cahiers de synthèse et les éventuels projets ou études des communes, les hypothèses ci-après incluent les évolutions de conceptions, postures, savoirs et savoir-faire des communes de Clermont (60), Tergnier (02) et Péronne (80), recueillis auprès des acteurs majeurs du dispositif, à savoir les techniciens régionaux et des agences d'urbanisme des Haut-de-France, ainsi que les techniciens et élus locaux, de la commune au pays.

Au regard des éléments de littérature, a été opéré le choix d'interroger systématiquement si, et comment – le cas échéant – les résidences ont amené un changement de la vision de l'utilité de la participation citoyenne dans les projets urbains, un changement des pratiques quant au partage, à l'exercice du pouvoir décisionnaire local ainsi que vis-à-vis de la circulation des informations et des compétences en matière d'urbanisme.

*N.B. : Pour des raisons de protection des données à caractère personnel (règlement UE 2016/679 dit « Règlement Général de Protection des Données » ou RGPD), au regard de la nature anonyme des données recueillies, le nom et les fonctions précises des personnes dont les réponses ont fait l'objet d'un traitement n'est pas directement mentionné dans le présent mémoire. De même, si les éléments de contexte généraux ont été exposés dans les [synthèses](#) prévues à cet effet, et permettant une certaine appréhension des dynamiques locales, la taille*

*réduite de l'échantillon nécessite que les données soient présentées de manière synthétique et la plus générique possible.*

## B. Hypothèses de travail

Pour aborder cette question, outre l'hypothèse nulle, ont été élaborées deux hypothèses à trois volets chacune, prenant en compte les diverses cultures professionnelles considérées, telles que ci-après :

- H0 : Les résidences retenues pour l'étude n'ont rien fait évoluer dans les conceptions et modes de faire relatifs à la revitalisation et au projet urbain au sein de notre échantillon de participants à la démarche, c'est à dire aussi bien localement qu'au sein des services de la région, et auprès des équipes émanant des agences d'urbanisme du réseau URBA8.
  
- H1 : Les résidences ont permis aux communes de l'échantillon de mettre en place un projet de revitalisation plus ambitieux que le projet initial :
  - A. par l'approche intégrée et systémique déployée par l'équipe d'ingénierie supplémentaire des agences (d'urbanismes d'URBA8, et Hauts-de-France 2020-2040), dans les conditions définies avec les équipes locales,
  - B. par une meilleure identification et une prise en compte plus large des besoins, enjeux et potentiels territoriaux, notamment par l'association des habitants, et acteurs locaux administratifs ou économiques, voire la pérennisation de systèmes de consultation aisés,
  - C. par les synergies et dynamiques nées de la coopération entre les différentes parties prenantes de la vie locale, et notamment la propension à l'adhésion au projet commun de redynamisation, coconstruit, et la mise en place de partenariats pérennes au service de celle-ci, y compris dans le secteur administratif.
  
- H2 : Le contexte des résidences a permis aux techniciens de l'échantillon un enrichissement de leurs connaissances, postures et savoir-faire en matière de redynamisation urbaine, voire un changement de pratiques, notamment par la mise en commun :
  - A. de méthodes en matière d'élaboration et de conduite des projets urbains, et notamment participatives,

- B. des expertises partagées sur des éléments de projets, relevant de multiples domaines par la diversité des personnes et univers réunis,
- C. des aspirations, besoins et référentiels, notamment spatio-temporels, de chaque acteur impliqué.

La méthodologie déployée pour le recueil et l'analyse des éléments nécessaires, présentée ci-après, précède la présentation des axes d'analyse saillants en découlant, venant permettre la confrontation de ces hypothèses.

Dans la visée plus opérationnelle que ce mémoire en milieu professionnel doit revêtir, et face aux apports et axes d'amélioration mis en évidence par ce travail, il est ensuite proposé quelques pistes, notamment dans l'esprit d'une maximisation de la capitalisation et de la portée transformatrice des démarches de résidences.

# Méthodologie

## **I. Petites Villes de Résidence et acteurs retenus pour l'étude**

Afin de mener la recherche la plus exhaustive possible, et avec les mêmes moyens – et puisque la résidence d'Audruicq (cf. p.39) touchait à peine à son terme au moment du démarrage du recueil de données, ne laissant pas la possibilité de disposer, à ce moment-là, d'un cahier de synthèse, au même titre que pour les démarches antérieures, ni d'un recul sur la démarche – le choix a été fait de retenir les terrains suivants :

- Clermont de l'Oise (60) - cf. p.28
- Tergnier (02) - cf. p.32
- Péronne (80) - cf. p.35

La présente étude propose une analyse des pratiques et postulats en matière de redynamisation de petite(s) ville(s). Les élus et techniciens ayant accepté d'y participer sont au nombre de 19 personnes. Une partie d'entre eux était d'ores et déjà dans des rapports de collaboration avec des membres de l'équipe l'ADUGA, l'autre a été identifiée grâce aux documents professionnels (notamment les réponses à l'appel à projet régional « redynamisation des centres-villes et des centre-bourgs » et les cahiers de synthèse des résidences), ou par courriel avec le concours des autres participants. Sont ainsi particulièrement concernés :

- les techniciens régionaux ayant permis l'avènement et le suivi des trois résidences retenues dans le cadre de cette étude,
- des techniciens des agences d'urbanisme du réseau URBA8 ayant participé à l'ensemble du processus,
- des élus ayant participé à la résidence ou en charge du dossier au moment des entretiens, à la fois auprès de la commune ou de l'intercommunalité,
- des techniciens ayant assuré le suivi de la démarche pour la commune ou les services de l'intercommunalité comme les établissements publics d'intérêt supra-intercommunal, le cas échéant.

## **II. Informations recueillies**

Pour identifier la portée transformatrice des Résidences retenues pour l'analyse, et donc mettre en évidence et qualifier les évolutions de projets, postures et méthodes auprès des élus et techniciens visés, deux méthodes ont été employées.

Il a été procédé, dans un premier temps, à un état des lieux des intérêts par la littérature, puis à l'analyse de la documentation professionnelle disponible, notamment les dossiers de candidature à l'appel à projet « redynamisation des centres-villes et des centres-bourgs » et les divers cahiers de synthèse des résidences. Dans le même temps, deux entretiens exploratoires ont permis de collecter les premiers éléments de contexte et d'identité ou de fonction des acteurs techniques et politiques impliqués ont été menés avec Jérôme GRANGE, le Directeur de l'ADUGA où je m'inscris depuis 7 ans et demi.

Dans un second temps, nourrie de ces éléments, la méthode de l'entretien semi-directif a été privilégiée auprès des acteurs de l'échantillon mentionnés ci-avant. Celle-ci avait donc pour objet de mettre en lumière les postulats, méthodes et projets de départ, les ressentis autour de la démarche régionale, ainsi que son influence potentielle sur les conceptions et modes de redynamisation actuels.

## **III. Outils de recueil**

Pour mener à bien l'état des lieux initial, une grille thématique permettant la superposition de chaque commune a été élaborée, croisant les données de l'analyse des candidatures de l'appel à projet avec celles du cahier de synthèse de chaque Résidence. Celle-ci prend en compte l'ensemble des éléments évoqués dans les catégories : rédacteurs, général, géographie, gouvernance, socio-démographie, flux et mobilités, équipements, aménagements et connexions, activité et commerce, patrimoine, projet.

Au fur et à mesure de l'analyse documentaire, d'autres grilles recoupant ces thématiques ont été élaborées et enrichies, de manière à guider et synthétiser les entretiens. Celles-ci ont été conçues de manière à ne pas consigner directement les noms ni mêmes les fonctions des participants anonymes, mais plutôt à rassembler les témoignages en termes de cultures et d'environnements professionnels connexes.

Ces grilles de synthèse sont au nombre de trois, pour, successivement, les techniciens de la région, les techniciens des agences d'urbanisme, et les acteurs locaux communaux, intercommunaux ou de structures du bassin de vie, et distinguant les deux profils suivants :

Techniciens, Élus.

Des guides d'entretiens préparés à l'aide de ces grilles, visant à réduire les inductions, et regroupant l'ensemble des questions soulevées ainsi que les relances à opérer sont présentés en [Annexes IV, V et VI](#) (p.91).

#### **IV. Déroulement de la collecte**

Les données de terrain relevant de l'état des lieux ont été recueillies dans le cadre de documents professionnels, communiqués en interne et/ou publiés en ligne par l'Agence Hauts-de-France 2020-2040, et notamment les candidatures à l'appel à projet et les [cahiers de synthèse](#) des résidences. Ceux-ci ont fait l'objet de l'extraction systématique des éléments pertinents dans la grille mentionnée ci-avant.

Pour la tenue des entretiens, les acteurs ciblés (élus et techniciens) ont donc tout d'abord fait l'objet d'un repérage à travers la documentation professionnelle, ou sur indication des autres professionnels connus du réseau URBA8 comme de la Région. Ils ont été contactés par téléphone et/ou par courriel, afin de se voir présenter, selon les guides présentés en [Annexes](#), le projet de mémoire, le sujet choisi et la méthodologie imaginée, puis proposer d'intégrer la démarche.

19 participants sur 20 sollicités ont finalement accepté de conduire les entretiens. Ceux-ci ont été calibrés à partir de l'analyse de la grille d'état des lieux, permettant de mettre en évidence les éléments à particulièrement investiguer, préciser ou confirmer, et en fonction du terrain et du profil de chacun, tel que décrit ci-avant dans la partie relative aux outils.

Les entretiens ont duré autour d'une heure chacun, sur une période active de 5 semaines, et ont été menés en visioconférence.

Ceux-ci ont suivi la même séquence temporelle que celle de l'émergence de la démarche, c'est à dire qu'ils ont démarré par l'interview des instigateurs des résidences, puis des personnes en charge de la mise en place et du suivi au sein de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 portant l'appel à projet, ensuite par les inspireurs des agences du réseau URBA8 ainsi que les techniciens ayant participé à la démarche, et enfin par les élus et techniciens locaux, des diverses échelles possibles évoquées dans la partie relative aux acteurs, ayant répondu à l'appel à projet et/ou également participé.

Le matériel a fait l'objet d'un enregistrement ayant pour unique visée de palier une prise de notes partielle, facilitée néanmoins par un exemplaire papier de la grille de synthèse faisant

également office de guide d'entretien pour les relances à opérer. Les participants ont unanimement consenti à l'enregistrement de l'entretien, et se sont vu exposer le caractère anonyme de la collecte et les conditions d'effacement.

Ainsi, tel que convenu, il a été procédé immédiatement à l'issue des entretiens à une retranscription numérique anonyme exhaustive, sur un logiciel de traitement de texte, et à une destruction dans la foulée de l'enregistrement, c'est à dire en général au plus tard le surlendemain. Le matériel retranscrit a ensuite été retravaillé de manière à empêcher une identification, un premier code couleur a été appliqué afin de pouvoir distinguer les catégories d'acteurs et leur localisation au moment de la mise en perspective, puis les éléments ont été exportés au sein de cette même grille de synthèse selon leur thématique de référence.

## **V. Traitement de données**

Il a été question, pour permettre l'analyse des données en lien avec les hypothèses, de mettre en perspective les différentes temporalités de connaissances, de postures, de méthodes et d'intérêts en matière de redynamisation et de projet urbain, et relativement aux thématiques saillantes du matériel recueilli.

L'analyse de la littérature a tout d'abord permis d'appréhender des intérêts et points d'interrogation précis en matière de fabrication des projets urbains.

Les données de l'état des lieux des documents professionnels ont fait l'objet d'un traitement, visant à mettre en évidence les premiers éléments relatifs à la démarche de résidence en elle-même, ainsi que les premières caractéristiques communales et de projet. Pour ce faire, il a été utilisé un code couleur et des graisses de police, visant à distinguer les acteurs impliqués, les lieux, les dispositifs, ainsi que les éléments de contexte et de réponse pertinents en fonction de leur valence.

Croisés avec les données disponibles en *open source* ou sur les sites officiels lorsque cela était nécessaire, ces éléments ont grandement contribué à l'élaboration du contexte, et par la suite permis d'enrichir le matériel issu des entretiens.

Le corpus consigné dans les grilles de recueil d'entretien a fait l'objet d'un traitement similaire sur les éléments pertinents, c'est-à-dire ceux pouvant amener à alimenter, par la mise en perspective temporelle et des sujets, l'une des trois hypothèses posées. Celui-ci a également



permis d'identifier certaines des quelques pistes réflexion, en vue de maximiser la capitalisation et la portée transformatrice du dispositif, proposées en [fin](#) d'avant dernière partie.

Il a ensuite été procédé à une agrégation et à une sélection thématiques dans un logiciel de traitement de texte, en organisant d'abord en fonction de la valence autant que faire se peut au sein des thématiques en fonction de la valence d'abord puis de la récurrence, permettant une appréhension selon la catégorisation suivante :

- Autour de la notion de résidence : objectifs et intérêts, outils et méthodes, moyens et ressources, leviers et pistes d'amélioration, appréciation et résultats en termes d'apports et de limites.
- Pour les conceptions, modes de faire et projets : attractivité des petites communes et redynamisation, activité et commerce, équipements et animation, accessibilité et mobilités, patrimoines et qualité des espaces communs, gouvernance et partenariats, moyens et de ressources.

## **VI. Méthodes d'analyse**

La taille et donc la représentativité de l'échantillon ne permettant pas la validation statistique, les thématiques ont fait l'objet d'une analyse sensible des éléments divergents, convergents et en mouvement sur les éléments présentés en nuances.

Ceux-ci valent néanmoins pour ce qu'ils valent, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas exhaustifs des retours et recherches qui pourraient être faits sur les terrains retenus, et correspondent à une temporalité passée du processus. En effet, les élus régionaux, satisfaits de l'expérimentation, ont reconduit un second volet qui s'inscrit techniquement dans un esprit très attentif, souple et inclusif. La relativisation est donc absolument nécessaire quant aux éléments émanant de discours individuels, et relatifs aux effets de la démarche sur les conceptions, les modes de faire et les savoirs faire, d'apports et de limites globalement, comme auprès de chacun des trois types de publics retenus.

Outre la capitalisation de certains éléments, l'utilité de ce mémoire en milieu professionnel peut modestement tenter d'être renforcée par la formulation de quelques pistes, dans le sens d'une maximisation de la portée transformatrice des résidences.

## VII. Biais à surveiller

Afin de veiller à un déroulement serein et à des résultats les moins influencés possibles, il a été nécessaire d'identifier plus précisément les éléments pouvant venir perturber la recherche.

Quatre biais ont ainsi pu être mis en évidence, et travaillés.

Le premier réside dans mon inscription depuis 7 années, au moment de l'exercice, dans la structure ayant piloté la première résidence, participé à une seconde et membre actif du réseau URBA8, à savoir l'ADUGA. Ce facteur peut rendre la prise de distance plus difficile et la posture neutre moins aisée.

Ce biais potentiel a néanmoins fait l'objet d'une identification très précoce, et d'une vigilance constante tout au long du processus. Outre la vigilance, il a également été retenu d'interroger, pour chaque terrain, des techniciens des deux agences d'urbanisme les plus impliquées, permettant ainsi de recueillir systématiquement des données auprès d'une autre agence que l'ADUGA.

Le second se situe dans la singularité de chaque contexte et la multiplicité des thématiques à prendre en compte, dans l'exercice malgré tout temporellement et normativement restreint du mémoire, et devant gérer à la fois une quantité de matériel importante (la plus courte retranscription d'entretien atteindra 6 pages, et la plus longue 11, en Calibri sans interligne) et la frustration de la nécessaire incomplétude.

Dans une tentative de maîtrise de ces risques et contraintes, le choix a été fait :

- de construire des outils stables et détaillés, mais synthétiques, permettant une mise en perspective aisée des thématiques entre les supports,
- de restreindre le nombre de terrains d'études à 3 sur les 4 potentiels, et ainsi la voilure sur le nombre d'entretiens, en guidant ce choix notamment par la nature des documents professionnels disponibles au moment du démarrage du travail et la possibilité de recul sur les retombées de la démarche.

Le troisième est le risque d'induction potentiel d'une sous ou surestimation de l'effet transformateur dans la conduite de l'entretien ; contre quoi, un soin particulier a été apporté à la neutralité des mots choisis pour les contacts avec les personnes interrogées et la présentation du sujet de mémoire, ainsi qu'à la forme et à l'enchaînement des questions lors de la construction de la grille puis du guide d'entretien (disponible en [Annexes VI, V et VI p.91](#)).

Le dernier biais se situe dans la succession des épisodes épidémiques de CoVid-19 ayant, d'une part, allongé les délais voire segmenté les démarches de résidences, et d'autre part amené un changement sociétal profond à même d'avoir impacté en propre les conceptions et modes de faire recueillis au moment des entretiens.

De même, dans le cas d'un changement d'équipe municipale, comme en présence de candidatures à l'appel à projet rédigées par un tiers, autre que la commune, les positions de départ des acteurs concernés n'ont pas toujours pu être identifiées formellement, bien qu'il ait été possible d'appréhender les éléments passés, présents et futurs dans la plupart des situations. Les entretiens auront tout au moins permis de recueillir les vues de ces personnes sur l'impact des résidences menées sur la trajectoire de redynamisation de la commune ciblée.

Enfin, il a été estimé que les biais identifiés ont pu faire l'objet de la mise en place d'actions préventives suffisantes, au regard du type de connaissances produites et de leur impact potentiel, pour conduire la recherche de manière sereine, et mettre en lumière les éléments suivants.

## Résultats

Après avoir fait état des points de convergence, une première sous-partie appréhende les évolutions potentielles, au regard des conceptions, postures, savoirs et savoir-faire, à partir des dynamiques d'ingénierie et des caractéristiques locales passées et présentes. Une seconde sous-partie traite plus précisément des questions de gouvernance relatives à la démarche et à ses retombées.

La majorité des participants aux entretiens, tous statuts confondus, fait spontanément état de la difficulté à obtenir habituellement des réponses contextualisées et appropriables de la part des bureaux d'études. La pertinence même de ces réponses est parfois questionnée, et la méthodologie (par exemple, des références à un travail exclusivement en chambre et sans terrain, ou plaquant des éléments standards et déconnectés des réalités locales, etc.) est à plusieurs reprises opposée à celle des démarches de résidences proposées par l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 et URBA8.

Les acteurs interrogés témoignent d'ailleurs quasiment tous du caractère **rare et personnalisé** de ces démarches selon la quasi-totalité des acteurs et territoires concernés.

Si le format, les conditions d'accès ou les expériences passées ont pu parfois susciter quelques doutes, réticences ou appréhensions initiales, bien que les participants aient majoritairement témoigné de curiosité, d'enthousiasme ou d'un sentiment de défi vécu positivement, la démarche est sous-tendue par un questionnement méthodologique et stratégique perpétuel, dans une quête d'adaptation à l'environnement local.

Relativement à la question de l'**attractivité** potentielle de ces communes, et toutes catégories de répondants incluses, un nombre non négligeable d'entretiens mettent en avant une posture générale initiale un peu déterministe, en termes de localisation d'une commune à l'échelle, par exemple, d'un département. Les territoires littoraux sont mentionnés, assez souvent, comme bénéficiant de l'avantage de l'attractivité **touristique**. Cependant, en tous cas pour les techniciens extérieurs, cela tient peut-être aussi en partie au fait que la résidence test a été initialement envisagée sur une commune littorale.

Évidemment, les questions d'attractivité **économique** seront les plus fréquemment abordées étant donné la nature du programme, mais la problématique de l'attractivité **résidentielle** sera

également évoquée de manière récurrente, assez peu en termes d'habitat mais surtout de qualité de vie, la quête d'un environnement « qui donne aux gens l'envie de rester ».

Il n'y a à constater aucune différence entre les natures, ainsi que les localisations, des personnes interrogées et les prévalences de typologies d'attractivité dans le discours. Il est néanmoins important de noter qu'il n'a pas été possible, malgré l'insistance, de recueillir en propre la vision politique communale pour l'une des résidences d'étude. Des éléments de lecture font néanmoins l'objet d'une présentation en seconde partie de développement.

## **I. Ingénierie**

### **A. État des connaissances, postures et savoir-faire initiaux des techniciens**

*N.B. : Cette première partie traite de manière privilégiée de l'ensemble des techniciens entretenus, précisant leur nature uniquement lorsque cela est nécessaire.*

- Une équipe technique extérieure d'expériences et compétences diverses

Les techniciens extérieurs de l'étude ont un degré d'expérience très varié, et comprennent aussi bien des professionnels débutants que des personnes avec plusieurs dizaines d'années de carrière. Ceux ayant exercé ont parfois l'expérience de bureaux d'études et cabinets privés, mais aussi de collectivités et d'agences diverses.

Dans l'échantillon des techniciens extérieurs, les domaines d'expertise mentionnés sont : économie et développement, attractivité démographique, maintien de l'activité en centre-ville, projet urbain, foncier mutable et friches, planification et développement des mobilités et de l'accessibilité, planification réglementaire et juridique, gestion des risques et adaptation changement climatique, nature en ville et paysage, droit de l'urbanisme, urbanisme commercial, design actif.

Les outils maîtrisés évoqués sont notamment les suivants : cartographie, outils pour inciter la revitalisation (SCoT, PLUi, Orientations d'Aménagement et de Programmation), Projet Urbain, Plan Paysage, Plan de Mobilités, Plans-guides, Plans de prévention, concertation citoyenne.

Et, pour les techniques habituelles, ont été mentionnées : animation, croquis, travail sur plan et en atelier, rédaction de cahiers des charges, missions *flash*.

D'après les données de l'entretien, la **complémentarité n'a pas toujours pu guider les choix des techniciens des agences d'urbanisme** amenés à participer aux résidences, bien que cela ait recherché le plus souvent, pour des questions de disponibilité au sein d'équipes à plans de charges important, ou avec des échéances ne permettant pas le suivi du long processus de résidence. Ainsi malheureusement, certaines compétences n'ayant pu être apportées par les techniciens extérieurs n'ont pas toujours pu être compensées par l'ingénierie locale.

- Une connaissance des enjeux des petites villes disparate

Comme exposé précédemment, les techniciens de la Région Hauts-de-France, qui avaient connaissance du Club Projet Urbain & Paysage de la FNAU, ont sollicité les Directeurs du réseau URBA8 afin de savoir comment s'en inspirer et le décliner. Ainsi, certains membres du réseau ont directement participé à la **construction de la démarche et de la méthodologie**, comme à l'analyse des candidatures.

Émanant la plupart du temps de villes de strates supérieures, et de territoires plus ou moins dynamiques, les techniciens des agences avaient une **appréhension un peu disparate des enjeux et problématiques des petites communes** concernées, comme par exemple des problématiques d'accès aux mobilités, à l'emploi, l'éducation supérieure et la culture, ou à des logements et espaces publics de qualité, ou encore des effets du jeu de l'articulation des compétences et du pouvoir urbain, et de l'impact du commerce périphérique sur le centre-ville, tels que les mentionnent les techniciens. Certains en avaient **une connaissance accrue, et thématiquement plus ou moins complète**, d'autres ont choisi d'acquérir un maximum de savoirs et de savoir-faire en amont des résidences, et, notamment parmi les plus jeunes mais pas nécessairement, certains n'y avaient jamais été confrontés et les ont littéralement **découverts au fur et à mesure de la démarche**.

Pour quelques techniciens urbains extérieurs, les territoires périurbains ou ruraux semblaient gagner de la population et n'étaient pas à plaindre, relativement à leurs territoires, pour lesquels les tendances démographiques faiblissent, et qui nécessitaient un investissement prioritaire. La plupart avait néanmoins conscience d'un **phénomène de déprise** aussi bien **démographique**, que **foncière**.

- Une expérience du projet urbain et de la revitalisation inégale

Alors que quelques techniciens des agences avaient une **expérience solide en conception de projet urbain**, notamment de **revitalisation**, il n'est pas rare que le seul programme en lien auxquelles certaines agences se soient rattachées cette dernière décennie ait été « Action cœur de ville ». La démarche étant assez nouvelle dans les pratiques, il a fallu pour certaines **attendre** « **Centres-Villes Centres-Bourgs** » pour qu'elles se saisissent de la question et des méthodes. Néanmoins, depuis, certaines démarches ont été menées par des agences dans le cadre des Petites Villes de Demain, s'inspirant d'éléments développés lors des résidences.

- L'image d'une gouvernance locale à horizon restreint

Relativement à la gouvernance municipale, la gestion locale était le plus souvent perçue comme plutôt directe, « *au coup par coup* », plutôt que basée sur un projet, et ne s'investissant pas dans l'aménagement du territoire par **manque de moyens**.

Il est ainsi évoqué par la plupart des répondants une impression de **manque de vision stratégique comme de structure et d'intégration** des différentes composantes (par exemple l'accessibilité, la mobilité, la qualité des espaces publics, etc.) dans les éléments développés.

Relativement à la politique locale de revitalisation communale, elle était perçue globalement de la même façon, par les techniciens extérieurs et des strates supérieures, comme restreinte à une simple **aposition de rustines**, « *sans projection* », « *curative* », « *parcimonieuse* », et la plupart du temps « *soutenue de l'extérieur* ».

Estimées **isolées**, il a été d'emblée pris en compte dans le format rassembleur que ces communes n'avaient **pas forcément conscience du réseau partenarial**, et fonctionnaient plutôt en vase clos, avec peu de moyens disponibles.

- L'idée d'une participation citoyenne limitée aux initiatives civiles

L'idée de l'existence d'une participation citoyenne au sein des villes concernées était exclue pour la grande majorité des techniciens extérieurs et même des EPCI, certains postulant au départ une **déconnexion marquée entre les habitants et les politiques**, à la fois du fait d'une **absence de culture** de la chose, et par **manque de moyens**.

La posture générale pressentie par les techniciens, plutôt à juste titre et malgré quelques expérimentations locales, était celle d'une **exclusive communication** sur les projets d'ores et

déjà établis. Celle-ci est parfois opposée aux méthodes habituellement déployées notamment par les agences d'urbanisme, qui ont pour habitude de construire un projet, ensuite décliné en scénarios et hypothèses systématiquement discutés avec les acteurs.

Néanmoins, a été évoquée la possibilité de **réseaux associatifs plus forts** ou d'une implication des élus auprès de la population plus accrue que dans les zones urbaines denses, l'**initiative citoyenne venant ainsi en compensation**.

- Le sentiment d'une activité locale restreinte

Pour beaucoup, ces communes avaient l'image de **cités-dortoirs**, impliquant à la fois des **déplacements pendulaires importants** ainsi qu'une dépendance à la voiture.

Ainsi, étaient imaginés des services et commerces de proximité **basiques** (infirmières, peut-être un généraliste en fin de carrière, bars « Pari Mutuel Urbain », boulangeries, fast food, etc.) et générant **peu de flux** (banques, agences immobilières, etc.), avec un **faible volume de consommation** sur place, des **loisirs en berne** et **pas d'emploi**, concentré plutôt à l'extérieur ou autour des grandes villes, avec les grandes enseignes.

Le **rôle de centralité** joué par ces petites communes a néanmoins parfois été mis en avant dans les entretiens : « *dans le cœur* », elles fournissent les commerces et services minimaux aux « *villages qui gravitent autour* ».

Néanmoins, avant que la démarche ne commence, ces petites communes pouvaient pour certain présenter potentiellement quelques surprises à ce niveau, comme des « *petites perles type librairie* », un bon restaurant, etc.

- La sensation d'une accessibilité restreinte, et souvent automobile

Pour la plupart des techniciens extérieurs interrogés, ces petites communes présentaient nécessairement des **difficultés d'accès aux modes de déplacement alternatifs à la voiture** (transports en commun, modes doux), empiétant d'ailleurs sur l'espace public, et ainsi aux services alentours. Plusieurs répondants avaient néanmoins connaissance d'une gare ferroviaire, et certains estimaient que la marche et le vélo se pratiquaient surtout dans le milieu urbain, notamment à cause du manque d'aménagements en faveur de mobilités partagées et sécurisées dans le milieu rural ou périurbain.



Néanmoins, le travail de préparation comme le terrain mis en place dans le cadre des résidences ont donné lieu à la fois à des surprises positives, et parfois négatives, sur « *l'état des communes* », à propos duquel de plus amples éléments sont présentés ci-après.

### B. Problématiques et opportunités des petites villes de l'échantillon

La plupart des techniciens affirme qu'elle avait une connaissance extrêmement limitée des territoires concernés, et le plus souvent ne les connaissait pas du tout.

D'après les entretiens, peu de choses ont été posées dans les candidatures. Ce sont surtout les rendez-vous, visites et consultations préliminaires qui ont permis de faire émerger les attentes et caractéristiques des petites villes de l'échantillon.

Choisies « *entre l'idéal et le désespéré* », les situations de ces communes sont très variées, bien qu'elles aient pu ou puissent présenter des problématiques et leviers potentiellement similaires.

- Caractéristiques communales semblables

#### *Attractivité locale :*

Les communes retenues présentent une **perte démographique** ([INSEE](#)), aussi bien qu'une **perte de dynamisme commercial** des centres-villes, même si ceux-ci sont différemment marqués en fonction de la situation. Les services de proximité y sont limités, mais de nature potentiellement différente, et l'activité y est globalement en baisse.

De la même façon, ils ont tous été frappés par le phénomène de **vacance commerciale**, et constatent un manque d'offres et de diversification en hôtellerie et restauration ; cela est aussi préoccupant pour les communes dans le contexte de leur candidature à Terres de jeux 2024, que dans le cadre de l'**accueil touristique**.

Ces phénomènes ont placé les questions d'**attractivité** et de **désirabilité de la ville en déprise**, notamment par l'animation et la scénarisation de l'espace centre-ville et des espaces stratégiques, comme une question centrale de l'intervention des techniciens extérieurs face à la **perte de vitalité** dont des entretiens témoignent qu'elle interpelle globalement les élus.

Beaucoup des atouts potentiels des communes n'étaient pas, avant la résidence, pleinement lisibles et intégrés dans l'espace public. Ils ont fait l'objet d'un **travail spécifique** à l'occasion des différentes démarches de résidence. Par exemple, dans le cadre d'un programme d'entretien

plus vaste, la requalification d'un espace vert délaissé dans un espace stratégique en parc aménagé.

*Ressources :*

Le **manque de moyens locaux est avéré, voire plus important qu'imaginé par les techniciens extérieurs**, mais pas équivalent en fonction des contextes. Les élus sont extrêmement sollicités, et le Directeur Général des Services est dépeint à plusieurs reprises comme un homme ou une femme à tout faire au cours des entretiens.

Le **financement des investissements est également la première des limites** soulevées en entretien, bien que certaines personnes interrogées estiment qu'une **dynamique vertueuse peut combler en partie** le manque de ressources. Plusieurs techniciens interrogés, locaux ou extérieurs, indiquent en effet que des aménagements simples peuvent également être réalisés afin de participer à la redynamisation, « *d'être contracyclique, de résister* » dans un climat de crise économique.

*Politique de revitalisation locale :*

Bien que la plupart des communes ait régulièrement développé des projets structurants, il a donc été diagnostiqué, à l'occasion des résidences, a minima un **manque de structure et de lien entre eux-ci**, constat également partagé par les élus des communes ayant accepté de répondre à la sollicitation d'entretien reçue à l'occasion de ce travail.

Tous les sites retenus pour l'étude présentent au moins une problématique de **friche d'activité** à un endroit stratégique, et la demande d'intervention régionale est notamment guidée par une volonté de reconversion ou de réhabilitation pour deux des communes concernées.

*Participation citoyenne :*

Les techniciens régionaux expliquent qu'ils ont fait le choix de mettre en place des consultations sur le temps court suite au constat d'une **difficulté à mettre en place une participation citoyenne**. Tel que pressenti, et outre les consultations obligatoires, la relation au citoyen s'inscrivait en amont de la résidence dans un objectif d'information. Plusieurs communes ont tenté en amont la mise en place de réunions de projets, peu concluantes pour ce qui est de la participation aux sujets supposés. Il n'existe au sein de ces communes que « *peu ou pas de démarche de co-construction, de réunions de quartier ou publiques* ».

La consultation est néanmoins perçue comme essentielle dans certains cas, y compris par les élus, notamment pour les sujets d'urbanisme et ayant trait au cadre de vie, ou en présence d'un tissu fortement morcelé.

La co-construction est en revanche rarement évoquée à cette échelle. Seuls des techniciens des agences avaient pour certains, en revanche, l'expérience d'une approche favorisant l'inclusion des différents publics dans le processus de construction de projet. Certains d'entre eux considèrent, avec des techniciens comme des élus locaux, l'appui d'un cabinet ou d'une agence d'urbanisme nécessaire pour mieux créer le lien à la population.

Les points ci-après font état des éléments plus nuancés des caractéristiques et de la stratégie locale de revitalisation communales.

- Caractéristiques communales dissemblables

*Un centre-ville plus ou moins marqué et identifié :*

Certaines communes de l'échantillon ne bénéficient **pas d'une centralité marquée**, notamment dans le cadre d'une fusion ou d'une association de communes. Se pose donc la nécessité d'une redéfinition majeure des espaces, quand ailleurs il s'agit avant tout d'animer et de lier des espaces préexistants ou, par exemple, d'envisager une programmation des délaissés.

De plus, dans la plupart des situations, il a été fréquemment rapporté que le **repérage** dans l'espace au sein des communes n'était en effet « *pas explicite* », du fait notamment d'un manque de signalétique. Cela semble d'autant plus vrai lorsque la topographie de la commune est particulière (relief, fusion de communes, etc.), et/ou que l'espace public n'est pas aménagé pour conduire naturellement les flux. Ce manque **ne facilite pas la potentielle captation**, par exemple, des voyageurs d'une gare fonctionnelle en escale (le cas échéant). Ainsi, pour deux, des personnes interrogées ont indiqué qu'il était très difficile de trouver le centre-ville avant la tenue de la résidence.

*Un centre-ville plus ou moins entretenu, vivant et équipé :*

Certaines des communes de l'échantillon sont frappées par la **vacance**, notamment des locaux commerciaux, quand d'autres sont parvenues à grandement endiguer le phénomène en amont de la résidence.

De plus, ces communes ont des histoires différentes, plus ou moins anciennes, et **le bâti n'est pas toujours dans le même état**, et donc nécessairement prêt à l'emploi ou moyennant de menus investissements. Les moyens à mettre en œuvre de même que les sommes à investir dans la réhabilitation ou la rénovation, de même que la disponibilité de tels espaces de centre-ville à des fins de requalification, diffèrent grandement.

Ceux-ci peuvent s'avérer encore plus importants dans le cadre de friches d'activité voire de bâtiments classés ou d'intérêt patrimonial à mettre en valeur, ou encore d'une division immobilière importante.

De même, on observe des **variations dans l'appréciation de la qualité et de la nature de l'offre** commerciale et de services. Les manques identifiés ne sont pas les mêmes partout. Tantôt, les techniciens extérieurs ont découvert avec surprise une offre relativement diversifiée et/ou de qualité eu égard aux dimensions communales, tantôt elle s'avèrera insuffisante pour convenir à tous les publics et on cherchera les leviers pour la rééquilibrer ainsi qu'éviter les sous et surreprésentations.

Celle-ci a également été impactée de manière plus ou moins importante par le CoVid-19, et n'a **pas bénéficié du même niveau de soutien** en fonction du contexte. Dans de rares cas, une politique de soutien conséquente a pu être mise en place afin de limiter les fermetures liées à la baisse de fréquentation et aux confinements successifs.

De même, si toutes les communes sont dotées d'une union des commerçants, celle-ci n'est pas aussi importante, soudée et/ou active en fonction du contexte.

En outre, les zones centrales des communes concernées ne disposent **pas de la même attractivité ni du même potentiel relativement au tourisme et à l'emploi**.

Ainsi, si certaines communes possèdent en leur centre l'un des employeurs majeurs du territoire ou une étape touristique majeure générant un flux important, bien que potentiellement saisonnier, d'autres sont plutôt frappées par un manque de dynamisme marqué de leur cœur.

Dans la même idée, certaines développent de nouveaux projets de services, se battent pour le maintien ou la réimplantation de services perdus, notamment suite aux différents transferts de compétences, afin de stimuler ces flux. Cependant, **les situations varient grandement dans le jeu la coopération interterritoriale**, abordé ci-après dans la partie liée à la [gouvernance](#).

Enfin, les techniciens extérieurs ont parfois, mais pas toujours, eu à faire à des espaces publics assez minéraux peu attractifs, pour lesquels une intensification du verdissement et des

aménagements ont été recommandés, quand ailleurs on préconisera plutôt une simple uniformisation, avec l'inclusion des mobilités douces. Il en va également de même pour la qualité des centres-villes en général. Celui de l'une des communes de résidence a par exemple été décrit comme étant une rue-voiture, sur laquelle se trouvaient les communs, mais pour laquelle il était nécessaire de **travailler la convivialité et la lisibilité**.

*Une accessibilité variable aux mobilités et à des équipements adaptés :*

La sélection des communes expérimentales de la démarche régionale de résidence d'urbanisme a donc été guidée notamment par le choix délibéré de contextes moyens, « *entre l'idéal et le désespéré* ». Ainsi, les communes bénéficiaient déjà toutes d'équipements culturels et/ou de loisirs, voire développent ou projettent de développer des projets d'intérêt supérieur, de manière néanmoins inégale. Certaines considèrent désormais l'**implantation d'équipements innovants** (tiers-lieux, espaces numériques et de coworking, etc.), quand d'autres souhaitent d'avantage **insister sur une mise en valeur patrimoniale, ou encore renforcer et animer les équipements existants**. Cela est évidemment très dépendant des caractéristiques spécifiques et particulières de chaque commune, notamment évidemment de ses atouts comme de ses moyens, à tous niveaux (financier, humain, technique, etc.), mis en perspective, notamment mais pas uniquement, à l'occasion des résidences.

À titre d'exemple, bien souvent, les techniciens extérieurs seront frappés par la **richesse patrimoniale du centre-ville ou des espaces publics, ou encore par la richesse naturelle** qui apparaît parfois aussi bien aux alentours qu'au gré de ruptures paysagères. Ils s'appuieront sur ces atouts pour émettre des propositions à la commune, par exemple, à titre d'illustration dans le cadre de propositions touristiques, notamment la mise en place d'un parcours Art-Déco.

De même, les **conditions d'accessibilité ne sont pas toujours réunies** à différents égards, par exemple pour des questions de localisation des équipements (zones d'habitation mal desservies, équipements en sortie de ville, etc.), de compatibilité des horaires de transport en commun ou d'accès aux modes doux, voire de blocage ou de méconnaissance de ces structures. Deux des communes ont la chance d'être accessibles par le train, ce qui n'est pas le cas de la troisième commune, qui bénéficie simplement d'une liaison de car départementale et vers quelques communes régionales importantes. Des services de bus d'amplitude horaire et géographique assez variables sont disponibles. La gratuité est parfois proposée, mais leur fonctionnement n'est pas optimal. **Des réflexions sur les modes doux ont rarement été entamées, ou mises en œuvre, en amont de la résidence.**

La résidence a, à chaque fois, construit des préconisations plus ou moins concrètes quant à la **diversification des modes de transports et au renforcement de leur accessibilité**.

*Un niveau de cohésion citoyenne et de concurrence variable :*

La qualité de la cohésion locale est potentiellement très différente d'une commune à l'autre, de même que la force de l'**identité locale**, communale comme intercommunale, qui constitue potentiellement aussi bien un outil de cohésion et de promotion territoriales, comme un axe de travail pour favoriser a minima la mise en place, si ce n'est la traduction opérationnelle de la vision stratégique.

À titre d'exemple, dans une commune donnée, des personnes interrogées rapportent qu'elles constatent une posture d'hostilité de la part des anciens envers les nouveaux commerçants, rendant impossible la mise en place de partenariats et parfois même difficile le contexte des implantations.

Si, d'après les données recueillies, le **commerce périphérique** impacte nécessairement l'attractivité de la zone centrale des trois communes, la **tension concurrentielle** entre celles-ci et les communes voisines n'est pas la même. Dans certains cas, elle s'inscrit dans un tissu relativement dense, sans recherche de complémentarité, et est extrêmement forte. Ainsi, certaines communes voisines tendent à capter les flux, commerciaux notamment et parfois même jusqu'aux commerces en eux-mêmes.

Néanmoins, **l'environnement à plus large échelle peut potentiellement représenter une opportunité** que les communes à proximité de la région parisienne ont bien à l'esprit, voire travaillent, dans une temporalité plutôt postérieure à la démarche de résidence, et aussi bien dans des solutions d'accueil et d'expérimentation temporaires (locations de courtes durées, à la journée), aussi bien à visée touristique que dans une optique de sédentarisation d'une population de télétravailleurs réguliers.

*Une culture du projet urbain variable :*

Des techniciens des strates supérieures comme des agences indiquent que les **réflexes d'aménagement** que présentaient certaines communes avant les résidences n'étaient **plus d'actualité**.

Beaucoup des projets à l'étude ou développés par les communes ne s'inscrivaient pas du tout dans une approche prospective et intégratrice, que des techniciens extérieurs expriment avoir stimulée à l'occasion des résidences. D'autres se montraient plus inclusifs, notamment dans le cadre de démarches partagées telles que les contrats territoriaux, avec les limites et ressources décrites précédemment.

Si une exception existe pour une commune dont les liens avec les structures intercommunales sont étroits, et les recours à l'ingénierie fréquents, les témoignages déplorent souvent un **manque de sollicitation**, eux-mêmes indiquant une **disponibilité à l'égard de ces communes**. Plusieurs acteurs les identifient comme des ressources « *auxquelles les autres font déjà souvent appel* », pour structurer et mettre en œuvre leur stratégie territoriale.

### C. Les résidences, une démarche transversale

- Personnalisée

L'objectif des techniciens extérieurs dans le cadre de la démarche était de venir dialoguer avec les élus et acteurs locaux, de manière à apporter un éclairage, donner de la méthode, pour **aider les territoires à construire leur stratégie**. Néanmoins, en fonction du contexte, la résidence a pu simplement viser à aider l'organisation d'une multitude de projets à court terme, sans vision stratégique, avec tout de même une incitation, par exemple, « *à regarder des sites dans l'ombre* », de manière à **servir au mieux les intérêts de la commune**.

De même, si le format est similaire, les propositions émanant des résidences à l'étude ont été de natures très différentes en fonction du contexte local propre, tel que présenté dans la sous-partie précédente. Un technicien des agences d'urbanisme interrogées indique précisément que « *copier-coller n'est pas possible, ce qui est perturbant mais nécessaire pour proposer quelque chose de pertinent* ». Cette idée sera explicitement mise en avant dans plusieurs entretiens.

En outre, la première salve de résidences avait une visée expérimentale, l'idée étant d'une part de s'assurer de la pertinence et de l'utilité du format, et d'autre part de l'affiner avant d'en envisager de nouvelles.

La résidence test a été l'occasion de mettre à l'épreuve la méthodologie initiale, qui n'a pas cessé d'être **adaptée et enrichie au fur et à mesure** des expériences, mais se veut toujours

souple pour mieux coller au contexte. Ainsi, à titre d'exemple, un technicien extérieur témoigne avoir été inspiré par la première expérience, notamment sur les questions sociales, d'accessibilité, d'inclusivité, pour la conduite d'une autre résidence.

À l'issue des 5 premières résidences, et avant le lancement du second volet, il a donc été estimé que le dispositif avait trouvé son « *rythme de croisière* ».

Enfin, les participants locaux aux entretiens ont, à l'unanimité, témoigné du caractère tout à fait personnel et **adapté au contexte local** de la démarche de résidence.

- En faveur de l'apprentissage

La démarche a, a minima, toujours apporté le cadre d'un **partage** simple, jusqu'à un **enrichissement personnel et professionnel** très profonds, dans la rencontre et l'échange.

Les techniciens extérieurs, pour la plupart, et d'après les données des entretiens, se situaient, peu dans une logique de transmission des choses mais plus de partage, bien que certains, à l'aube de la retraite, aient eu à cœur de faire bénéficier aux techniciens les plus jeunes de leur expérience, enrichissement dont les derniers témoignent d'ailleurs en toute liberté.

« *Tout le monde a appris de tous* » indépendamment du niveau d'expérience, confient certains techniciens extérieurs et locaux.

« *Nous avons perdu nos repères et remis en cause ce que nous savions* ».

Pour une large majorité du public interrogé, les résidences ont été le lieu d'une « *prise de recul* » sur les pratiques locales et des techniciens, de « **confronter les méthodes** ».

Les acteurs ayant admis le plus souvent, et de manière directe ou non, avoir évolué sur leurs postures et méthodes sont majoritairement les techniciens des agences d'urbanisme et régionaux, suivis par les techniciens communaux puis les élus.

Seuls de rares techniciens des structures locales de taille intermédiaires interrogés disent ressortir des résidences un peu plus armés en termes de méthode.

Parmi les gains professionnels mis en lumière dans le partage, l'**apport de connaissances et de savoir-faire** est donc important mais non systématique (dans des thématiques nouvelles pour certains comme la perte d'attractivité commerciale et ses raisons ou encore le développement commercial en périphérie, apprentissage de méthodes notamment d'animation, découverte d'un nouveau domaine, amélioration des capacités de communication, outils, méthodes, processus de choix d'indicateurs, etc.). Ainsi, par exemple, les techniciens de la



Région amèneront aux techniciens des agences une expertise en montage de dossiers, et en échange recevront des éléments de méthode d'animation.

Un peu de la même façon, un **changement de regard** et une **remise en question de certaines croyances** ont pu également avoir lieu, notamment chez les personnes les moins expérimentées en urbanisme. Par exemple, un technicien régional indiquera être passé « *d'une vision fonctionnaliste à une approche plus sensible* », notamment relativement aux équipements et à l'architecture. Cet extrait de corpus témoigne assez bien de l'esprit général des retours opérés ou appréciables de la majeure partie des techniciens, et même de certains élus, sur la démarche : « *Mon regard a changé, j'ai découvert une diversité de situations avec des problématiques différentes, mais sans que celles qui touchent le périurbain et l'urbain soient moins importantes. J'ai également un regard différent sur la dynamique de projet* ».

Des prises de conscience ont amené certains participants à **replacer les usagers au cœur des réflexions**, notamment les répondants communaux et les techniciens extérieurs, et à **revoir leurs habitudes** de consommation ou de mobilité.

En outre, cette démarche, par sa concrétude, a prodigué un sentiment d'utilité réelle à de nombreux techniciens extérieurs.

Enfin, l'expérience sera plusieurs fois qualifiée, par les techniciens extérieurs, d'« *aventure humaine* » permettant de reconnecter les personnes, y compris au sein des mêmes entités, et de « *découvrir des partenaires et leurs savoir-faire* ». Il en sera de même pour certains élus qui déplorent de trop souvent travailler isolés dans leur délégation.

## **Mais**

C'est une démarche longue, dont beaucoup diront qu'elle est **lourde à porter, chronophage et fatigante**. En effet, les plans de charge, techniques comme politiques, ont tendance à être conséquents ou à vite se remplir, d'autant que **les communes ne relèvent** pas de leur périmètre partenarial habituel et que le financement régional fait aux agences dans ce cadre ne couvre pas complètement l'investissement temporel et humain s'après les données des entretiens. C'est pourquoi les équipes techniques n'ont pas toujours pu faire d'une sélection thématique exhaustive pour les armer au mieux.

Il est néanmoins question à la Région du **prototypage** de la résidence pour en faire quelque chose de « *plus efficace, passer moins de temps* ».

Bien que les partages du réseau régional permettent de consulter les écrits des autres résidences, la plupart des techniciens des agences d'urbanisme interrogés a déploré, et pour certains notamment au regard de l'investissement d'ores et déjà opéré, de ne pas avoir pu disposer d'un suivi ponctuel, comme d'un **retour** officiel sur la transcription opérationnelle des actions, outre ceux assurés parcimonieusement et personnellement par les techniciens régionaux. Néanmoins, les doubles ou triples participations ne sont pas rares et peuvent potentiellement permettre ce tuilage.

- Au service d'un projet intégré novateur

Le moins bon commentaire qui sera émis relativement à la pertinence de la démarche émanera d'un acteur d'une structure supra-intercommunale, indiquant que le nouveau projet amenait peu d'innovation par rapport aux axes d'un travail d'expertise précédent. Le commentaire général va plutôt à contre-courant et plusieurs acteurs, y compris les locaux, font référence au **champ lexical de l'innovation** pour qualifier positivement les éléments de projet issus des démarches.

En effet, un des éléments fondamental et essentiel à mettre en avant est le regard neuf et professionnel apporté par les techniciens extérieurs, amenant aussi bien les locaux à témoigner d'un renforcement dans ce qu'ils pensaient ou pressentaient, que d'un **nouveau regard** sur des éléments dont ils n'avaient pas ou plus la perception.

Un élu dira par exemple en entretien « *Quand on habite ici depuis de nombreuses années, (...) on voit que les choses se sont dégradées mais on ne se rend pas compte du potentiel qu'on a et du cadre de vie qu'on pourrait avoir* ».

A contrario, un technicien des agences d'urbanisme dira « *La nouvelle résidence se déroulant sur notre territoire, je sens que mon regard est déjà plus fermé* », bien que se déroulant en dehors du périmètre de travail usuel.

La plupart du temps, le dialogue mis en place dans le cadre du mélange élus et techniciens « *rare dans la conception de projet* » est jugé comme ayant été ouvert, « *suffisamment pour faire entendre des priorités dans les principes. Sur la restitution, il y avait une bonne compréhension des enjeux* ». Le dispositif a permis de faire évoluer, de manière plutôt inégale, la **vision locale de la redynamisation et du potentiel** communal voire intercommunal, bien que la **mobilisation politique varie également** en fonction des terrains, notamment pour des questions de disponibilité et de moyens. Parfois les priorités mêmes de la commune seront

réévaluées à l'issue des résidences, un des terrains « *est passé de la réflexion étayée sur l'occupation et les priorités des espaces renouvelables à un regard d'ensemble sur la stratégie foncière* » et la perspective des partenariats marque les esprits quand elle n'est pas déjà dépassée.

La « **complémentarité des clés d'entrée différentes** », y compris sur un même poste thématique, ou une posture similaire est appréciée comme favorisant la quête de solutions adaptées.

Ainsi, non seulement les résidences offrent la possibilité de prise en compte d'un ensemble thématique riche pour construire la vision, mais la confrontation des approches et la multiplicité des regards permettent à la fois d'**élargir la réflexion et de renforcer la pertinence des solutions dialoguées** au sein du projet transversal. De la même façon, elles apportent plus de cohérence et de lien politique. Relativement au premier, un élu d'expérience dira au sujet de ses pairs : « *Je me disais vivement que le projet de la résidence arrive pour qu'ils comprennent que tout était absolument transversal et que le travail de chacun s'intégrait à l'intérieur d'une dynamique et d'un projet de territoire pour la ville* ».

Les éléments ont fait l'objet de beaucoup d'allers-retours et d'échanges entre les différentes catégories d'acteurs, vécus très positivement par la presque totalité des acteurs interrogés.

Les groupes de travail, par leur mixité, favoriseraient « *l'auto-canalisation* ». Ainsi, cette configuration aurait tendance, d'après les techniciens régionaux et quelques techniciens des agences d'urbanisme, à « *prévenir le jargonage et la posture surplombante des techniciens* » que certains locaux pouvaient craindre, à quelques rares exceptions près d'après le matériel.

« **Bricolage collectif** », inspiration mutuelle et adaptation de méthodes, en se nourrissant les uns des autres, ont été les maîtres mots de cette première mouture.

Enfin, les résidences n'ont **pas toujours permis une concertation citoyenne large**, en tout cas pour les premières, bien que des ateliers aient été organisés avec des publics précis (quartiers spécifiques, scolaires, seniors, etc.) et des micros-trottoirs, parfois avec « *les moyens du bord* ».

Bien que les techniciens extérieurs aient pallié en construisant des outils adaptés pour « **penser la ville à tous les âges** » à exploiter en atelier, il sera dit par certains de ces derniers que la vision construite « *reste (...) professionnelle* ». Il est néanmoins nécessaire de noter que la place accordée à la concertation **tend à augmenter** au grès des résidences et que les résidences

suivantes ont plus fortement insisté sur cette dernière. De même, les futures prévoient d'insister sur la participation de manière encore plus appuyée.

Une part importante des techniciens extérieurs témoigne du poids que prend la démocratie participative dans la fabrique de la ville et certains regrettent qu'une concertation ou une participation citoyenne ne soit pas plus accrue dans les premières résidences.

*« Je pense qu'on devrait d'avantage faire participer les citoyens dans la décision. Il faut faire attention à ne pas devenir trop technocrates dans les productions mais il faut vulgariser pour les lambdas. Il est essentiel de vulgariser, de prendre de la hauteur. Les gens vivent des choses (...) donc c'est à prendre en considération ».*

Le tout dernier cahier de synthèse mis en ligne par l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 est d'ailleurs très synthétique (plaquette).

Enfin, les cahiers de synthèse se sont aussi révélés d'une grande aide, aussi bien pour le territoire, par exemple pour appréhender les caractéristiques communales à la prise de poste ou de mandat, mais aussi pour construire des documents cadres et les autres démarches de résidences, le cas échéant. Souples, ils s'adaptent en fonction des besoins de la gouvernance et des impératifs et ressources communales, notamment en proposant un calendrier de mise en œuvre plus ou moins précis, mais aussi, au besoin, en indiquant les acteurs-ressources et dispositifs.

## **Mais**

Le format est contraint, et beaucoup d'acteurs déplorent que **certaines thématiques n'aient pu être approfondies**, bien que le travail soit toujours qualifié de riche. Par exemple, on évoque l'habitat et le commerce. Certains locaux indiquent qu'ils auraient aimé que la démarche dure plus longtemps.

L'une des principales contraintes est la disponibilité des différents acteurs locaux, tant la restriction temporelle est importante, pour s'assurer de les rencontrer. Néanmoins, bien anticipé et expliqué, le format force plutôt la présence, « *ou pas* ». En effet, il sera témoigné que le **manque de présence politique** à certains moments ne permettra pas toujours une esquisse spatiale des éléments de projet.

Si la multiplicité des acteurs participe à la richesse et à la pertinence du projet, de trop grands groupes peuvent néanmoins empêcher la prise de décision, surtout en l'absence d'élus autour

de la table pour trancher, et réduire la portée du projet proposé. Il a été reporté à plusieurs reprises que certains des techniciens les plus expérimentés ont eu tendance à trancher pour le groupe, de manière plus ou moins bien vécue. Néanmoins, ces phases de préparation des restitutions peuvent mettre autour de la table beaucoup de techniciens différents et, comme nous venons de le dire, rendre difficile la décision collégiale, « *un mal pour un bien* ». Il sera néanmoins admis par certains que, pour que le dispositif serve pleinement son objectif, « ***il est important que personne ne croie détenir de vérité et soit à l'écoute des autres*** ».

Tout travail de groupe implique nécessairement la « *gestion des individus trop charismatiques* », « *des conflits d'égo* », « *des incompréhensions* », etc. Il est arrivé quelque fois par exemple que des techniciens des agences s'affranchissent des décisions prises en groupe pour agir différemment (par exemple, relativement à la répartition de la parole, ou à la gestion du temps, etc.), ou que certains « *cherchent à peser plus que les autres* », mais cela reste assez marginal. Il semble nécessaire à ce stade de remettre dans les esprits que la démarche est intense et très dense, notamment pendant l'immersion qui ne laisse pas le temps de désamorcer les conflits et tensions. Cela pourrait néanmoins être préjudiciable aux démarches futures et nécessite de se pencher sur la question en dernière partie.

- En faveur du territoire et de ses usagers

Outre une meilleure connaissance des acteurs du maillage local et régional, les locaux interrogés diront qu'à minima, le format a permis de créer l'espace de dialogue entre les parties prenantes locales. Le dispositif tend effectivement à favoriser la **mise en réseau** ou le repérage des partenaires potentiels pour obtenir des appuis financiers et techniques, d'après les éléments de contexte, tel que les communes cherchent à le faire habituellement.

Ainsi, seront mis en avant un certain nombre de services. « *le CAUE, le CEREMA, l'EPF : avant ces programmes, on n'avait pas connaissance de tout ça et peut-être qu'on parlait du principe qu'on a une collectivité moyenne qu'on ne va pas forcément aider* ». Cette mise en réseau est un des éléments clé et réellement apprécié.

Pour ce qui est de la pertinence des résultats, le conseil est unanimement reconnu comme personnalisé, et bien adapté aux situations locales, grâce à « *un regard neutre, renforçant l'objectivité (...), prêt à recevoir le territoire dans tous ses aspects* ». Les potentiels sont globalement reconnus comme étant valorisés, les actions proposées comme recouvrant un panel suffisamment large pour que chacun s'y retrouve, dans une optique d'amélioration de la

qualité de vie des usagers. Pour l'une des communes, une étude ultérieure vient même conforter des éléments qui avaient été pointés du doigt pendant la résidence « *de manière chiffrée et très factuelle* ».

La personnalisation qui transpire dans toute l'analyse du processus de résidence décrit ci-avant est un gage de l'ébauche d'un projet de territoire à **visée inclusive**, bien que la participation soit limitée à ce stade d'une démarche expérimentale et itérative.

Quelques personnes interrogées indiquent penser s'attendre à ce que les démarches du genre se multiplient, notamment « *sur les **problématiques commerciales** avec le développement du commerce périphérique* » qui persiste de croître.

### **Mais**

De la même manière et non sans lien, la démarche reste définie dans le temps, ne permettant pas le suivi au long court, ce qui est déploré par toutes les catégories d'acteurs. Notamment, certains acteurs expriment ouvertement un besoin, également perceptible avec les éléments de contexte, d'appui stratégique postérieur pour y parvenir, et ce quel que soit l'allocation financière et sa destination, ne serait-ce que sous une forme ponctuelle. Pour plusieurs communes, **il persiste un constat de défaut d'ingénierie locale pour le pilotage des démarches**, y compris dans la synergie avec les ressources locales. Cela va sans compter avec « *l'effet start and stop* » potentiel des confinements liés aux différentes crises CoVid.

Certains techniciens confieront qu'ils préféreraient que les structures qui financent des AMI allouent des moyens aux agences d'urbanisme afin que celles-ci assurent un suivi au long cours.

- À atterrissage technique et politique « *à géométrie variable* »

### *Les Techniciens :*

Outre les enrichissements, pour de nombreux techniciens des agences d'urbanisme, les résidences et le contexte d'atelier ont pu constituer un **retour aux sources**, dans l'approche intégrée du projet urbain : « *Mon métier c'est aussi de dessiner, de questionner le lien entre les espaces, de réfléchir aux espaces publics. Nous sommes très dans les procédures et donc perdons cet ancrage spatial. On ne prend pas assez ces temps qui sont la base de notre métier. C'est un peu retrouver ses fondamentaux* ». Il est en tout cas certain que l'expérience a été positive pour tous, et jugée assez pertinente pour une reconduction.

Pour les d'autres techniciens, notamment ceux des structures de taille plus importante et donc mieux armées, et selon la qualité du lien, les problématiques et potentiels des territoires étaient d'ores et déjà bien identifiés, et les méthodes déployées des résidences connues voire mises en œuvre.

Enfin, pour la grande majorité des techniciens, le dispositif constitue une expérience perçue comme tout à fait « **agréable** », « **innovante** », **extrêmement** « **marquante** », « **utile** », **enrichissante et/ou inspirante**.

Facilités par l'expérience des résidences, certains, y compris parmi les réticents ou critiques initiaux, ont choisi de transposer des éléments inspirés par le dispositif à d'autres communes de leur périmètre. Ils procèdent, par exemple, à des analyses globales sur des communes en besoin d'appui stratégique, à des ateliers de concertation à plus ou moins grande échelle, et ont même développé le goût de l'expérimentation : « *Je suis sorti des sentiers battus* ».

Ils témoignent qu'ils ont donné lieu à un projet plein de sens, et/ou qu'ils ont permis de donner du sens à leurs nouveaux projets.

#### *Les communes :*

Pour une des communes, le programme a globalement permis de « **relancer une dynamique sur le rôle de centre-ville** », ne serait-ce que grâce à la mobilisation autour d'« *actions très concrètes et pas forcément financièrement extravagantes* », aidée ou non des fonds régionaux, ou par la prise en compte des divers éléments mis en lumière dans les choix en vue de stimuler une dynamique positive. La **vision locale a évolué la plupart du temps**, avec une percolation du caractère adaptatif plus ou moins importante dans la posture comme le projet, à remanier au gré des évolutions de stratégie locale.

Les axes proposés sont pour la plupart jugés pertinents, personnalisés, et opérationnels, et la démarche – « *gratuite et qualitative* » - satisfaisante, laisse souvent l'envie de renouveler l'expérience. Néanmoins, outre les menus aménagements, certaines communes restent assez proches du stade de l'ensemble d'intentions au moment des entretiens.

Enfin, bien que l'articulation avec le programme « Petites Villes de Demain » constitue une opportunité potentielle d'approfondissement de la réflexion ou d'**accompagnement à la mise en œuvre**, notamment grâce aux subventions sur l'**ingénierie**, les capacités, obligations, et relations locales rendent parfois vraiment difficile la mise en œuvre opérationnelle des éléments de stratégie et de lien.

« Les **profils projets** y sont assez rares, car ils demandent du budget. (...). En effet, **cet accompagnement n'est pas continu et se fait en one shot** ».

La limite majeure réside, d'après plusieurs locaux, « **dans l'évaluation des moyens qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs identifiés : ce qu'on arrête de faire pour financer une telle ambition** ». La mise en œuvre du projet défini en résidence peut être particulièrement difficile voire impossible pour ces petites communes, notamment dans un contexte de crise, d'après les acteurs locaux interrogés. Dans ce cadre, les abondements financiers ne sont malheureusement pas toujours suffisants, eu égard à la situation communale, pour permettre la mise en œuvre du projet (problème d'ingénierie, comme de montage par exemple), ou restent à travailler avec les pistes posées en résidence.

« *Il faudrait presque d'abord s'interroger sur la capacité à financer les actions et de la motivation avant de pouvoir se poser la question des actions* », la question du phasage et de la hiérarchisation ne répondant que partiellement.

La partie suivante, plus courte présente donc un zoom d'éclairage supplémentaire quant au contexte politique local des petites villes de l'échantillon, afin de pleinement appréhender les hypothèses.



## II. Gouvernance : mise en politique de la revitalisation

Cette dernière partie vise à éclairer les éléments participant à la mise en politique de ces démarches, ou constituant un frein potentiel.

### A. Facteurs intrinsèques

- Techniciens extérieurs

Le cadre expérimental du premier volet des résidences de la démarche Centres-Villes Centre-Bourg témoigne de la difficulté initiale à emmener les élus régionaux vers **un accompagnement en ingénierie assez novateur** pour la région Hauts-de-France. Sa reconduction témoigne de sa pertinence dans le cadre qui est le sien, à quelques améliorations près apportées au fil de l'eau dans une quête d'amélioration continue.

Il répond en tout cas depuis le départ à son objectif interne de lutte contre la « **tendance à la déconnexion entre stratégie et opérationnel** », d'assurer la transversalité des savoir-faire, et de changer de méthode, personnaliser, être à l'écoute des territoires en vue de favoriser l'équilibre régional.

La Région est parfois perçue comme une institution lointaine, distante, nécessitant une « *reconnexion* » aux réalités territoriales, mais également de ses services entre eux. Leur cloisonnement est perçu empêchant la fluidité de la communication, d'après les éléments du matériel.

Dans l'idée d'offrir une alternative aux territoires qui ne peuvent bénéficier des programmes existants, la Région joue un **rôle structurant et moteur** dans le cadre de la démarche, rôle qui est défini en collaboration avec URBA8 et bien-sûr la commune, mais aussi dans l'alimentation en analyses et méthodes, comme dans l'organisation, l'animation et le soutien financier aux agences d'urbanisme - boîtes à outils techniques privilégiées sur lesquelles repose notamment une grande partie du diagnostic technique, de l'organisation et de l'animation de l'immersion, ainsi que la mise en espace des idées en temps réel comme en synthèse.

D'après les données, les résidences demandent de travailler, notamment avec les partenaires financeurs habituels des agences d'urbanisme, le rapport au travail à l'extérieur du périmètre d'intervention. En effet, plusieurs techniciens des agences indiquent qu'ils y étaient **réticents**, notamment pour certains parce qu'ils estimaient au départ que leur territoire est suffisamment

pauvre en ingénierie pour ne pas risquer de s'investir ailleurs. Or, comme cela a été évoqué dans la partie précédente, c'est pourtant bien là une des recettes pour bénéficier d'un regard plus pertinent. Ainsi, cet investissement peut être politiquement mal compris ou non apprécié, sauf aux partenaires d'entendre la portée formatrice et potentiellement utile au développement de savoirs et savoir-faire pour leur propre territoire, ou de synergies.

Les résidences sont d'ailleurs également présentées comme une **vitrine potentielle des agences** pour se faire connaître et, pourquoi pas, nouer les premiers liens avec une commune d'une aire géographique souvent connexe.

Outre la candidature, pas toujours émise directement par les communes, des entretiens et visites préalables ont permis d'appréhender la volonté des lauréates afin de sélectionner les 5 finalistes du premier volet de la démarche qui ont bénéficié d'une résidence.

Depuis l'extérieur, certains techniciens confient qu'ils pouvaient avoir un a priori de toute puissance communale, alors que les communes témoignent en revanche de la perte de vitalité de leur centralité, et que les techniciens locaux déplorent un manque d'outil comme cela est exposé précédemment.

*« Je pensais que suffirait une simple dynamique vertueuse, mais c'est beaucoup plus compliqué. Produire des idées est une chose, produire un projet une autre, et traduire le tout en est une autre ».*

- Communes

*Un climat local variable :*

Les communes de résidence possèdent une variété de contextes politiques importante, avec des niveaux d'opposition locale très variables.

Il apparaît qu'**une équipe soudée**, surtout politique mais aussi technique dans la mesure où celles-ci interagissent, semble **contribuer au changement de regard et de manière de faire**, quel que soit l'intensité de celui-ci, et à toutes les échelles d'ailleurs.

*Un temps politique contraignant :*

Le temps politique est effectivement un facteur déterminant de la dynamique communale, et impacte également les délais des résidences comme le projet formalisé par les techniciens, ainsi que la mise en place de la stratégie à l'issue de celui-ci. **La durée du mandat conditionne temporellement les éléments de manière forte.**

Relativement à la résidence, le temps de préparation est parfois jugé trop long eu égard au **temps court politiquement souhaitable**.

En général, les élus expriment de l'empressement et la **volonté d'une concrétisation rapide**, et les techniciens déplorent l'absence de volonté d'élaborer une **stratégie**, un **fil rouge**, à une seule exception politiquement parlant.

Dans plusieurs cas, il a été demandé de créer une « **stratégie de développement chronologique** » sur une échelle de 5 ans, ce qui n'est pas toujours complètement compatible avec la temporalité de projets de requalification importants.

D'après les élus locaux qui s'investissent dans des projets à plus long terme, la population se plaint également fréquemment de la longueur de certains processus « **et c'est vrai qu'à l'échelle de l'être humain 20 ans c'est long, c'est presque une génération** ».

Se pose également l'éventuel problème de la **continuité des projets** finalement lancés au regard de l'évolution du contexte politique local, le cas échéant, courant ainsi le risque que les projets soient abandonnés. En effet, certains techniciens locaux expliquent qu'ils n'ont pas toujours à faire à des nouvelles municipalités conscientes de l'investissement ou de l'opportunité des projets. Par exemple, sur l'un de nos terrains, un changement de municipalité a contraint un technicien à opérer un fort lobbying pour assurer la participation à la résidence. « *Ce n'est pas parce qu'on change de municipalité que le travail accompli pendant des années doit être abandonné* ».

*Des budgets et ressources plus ou moins limitées :*

« *Nous avons bien l'idée de remanier le territoire, mais peu de **permis** et de **ressources** pour ce faire* ».

Certaines communes sont dans des **situations financières extrêmement délicates ou complexes**, et n'ont pas tout à fait la même assise que d'autres communes, et donc les mêmes moyens à mettre à disposition de leurs ambitions, ou en tout cas le même calendrier envisageable.

Il est également rapporté par plusieurs techniciens et élus locaux interrogés, relativement à cette donnée, qu'il semble nécessaire qu'elle soit **prise en compte avant toute proposition de stratégie**.

Ainsi, pour la plupart de ces communes le budget communal destiné à la voirie et à l'urbanisme est relativement limité, et de même les **ressources directes restreintes**. Les équipes sont souvent de petite taille, et certains élus ont une activité salariée à temps complet et/ou délocalisée, ne facilitant pas le pilotage stratégique et la gestion conjointe des problématiques communales quotidiennes. Certaines communes bénéficient néanmoins d'un chef de projet Petite Ville de Demain au moment où démarre la résidence.

De plus, le sujet des investissements est fréquemment rapporté comme étant potentiellement **générateur de tensions**, notamment entre les techniciens privés et publics, et bien-sûr entre les élus, et également d'**immobilisme**. À titre d'exemple, dans l'une des communes, une passerelle vétuste, nécessitant des travaux extrêmement coûteux, fera l'objet d'années de renvoi de responsabilité avec la société exploitante, laissant la passerelle se dégrader plus outre et accroissant ainsi les risques potentiels.

Certains néanmoins posent le temps en atout réel de la revitalisation, « *à condition de le prendre* » ...

Enfin, bien que certaines communes aient pu bénéficier par le passé de démarches pertinentes et intéressantes, dont certains axes ont pu être retenus politiquement pour alimenter des plans pluriannuels, il est reporté qu'en la **quasi-absence d'ingénierie**, ceux-ci n'ont pas pu être suffisamment pilotés au sein de la commune.

## B. Facteurs systémiques

- Une adhésion variable

Les techniciens extérieurs peuvent se satisfaire d'avoir vu certains axes proposés être intégrés au projet communal, éléments qui ont donc été appropriés, ou que certains principes fassent désormais partie de la gestion communale, notamment par exemple une attention particulière portée à la qualité des implantations commerciales, ou encore à la végétalisation systématique en cas de travaux publics. Il est globalement une commune dont la trajectoire de redynamisation a été reconsidérée en profondeur, et une pour laquelle le projet a été largement **sous-valorisé**, mais peut-être pas de manière définitive.

Enfin, la plupart des locaux interrogés ont confié avoir été très **méfiant** ou **sceptique** vis-à-vis de la démarche initialement. Ils craignaient des réponses inadaptées, standards ou plaquées,

« *formant une carcasse quand même sympathique mais pas très originale* ». L'apriori d'**absence de valeur-ajoutée de cette démarche, similaire aux précédentes**, peut expliquer certaines absences.

Outre la méfiance ou le scepticisme initial, un des premiers facteurs d'**adhésion et d'engagement** dans la démarche de revitalisation est probablement la « *capacité (...) à se saisir des éléments* » des élus et de l'ingénierie locale. Cela est valable d'une part physiquement, grâce à un emploi du temps qui permette de se rendre présent ou de pourvoir politiquement et techniquement, notamment au moment de l'immersion mais également en amont pour la préparation et ensuite dans le pilotage stratégique. La réalité communale rend parfois malheureusement cette présence difficile voire impossible. Ainsi, dans certains cas, « *Il n'y a pas de mise en espace possible, notamment lorsque la municipalité n'est pas véritablement engagée* ».

D'autre part, le **degré d'information** et de **compréhension** des enjeux, des dynamiques en présence mais aussi des pistes de redynamisation est un facteur clé, or **ces éléments ne peuvent être échangés si la rencontre n'a pas lieu**.

De plus, les élus de ces petites communes ont souvent une charge mentale importante, traitant un ensemble de sujets très divers dans un planning souvent tendu ou restreint, ce qui ne facilite pas l'appropriation des différents programmes. Certains techniciens locaux confient que les élus se trouvent souvent dans un problème de compréhension de « *toutes ces démarches qui se superposent entre l'État la Région (...) au niveau des villes* », ce qui dessert leur pilotage.

Une seconde limite potentielle tient à la **motivation initiale de l'élu**, « *normale et légitime* », de déclencher une subvention. Ainsi, certaines communes pourraient en réalité s'avérer bien moins intéressées par l'appui technique que par les travaux qui seront finalement opérés.

C'est ainsi que certains appels à candidatures ont en réalité été remplis par un tiers, lui convaincu par la démarche, ou à partir de la candidature d'une autre commune, sans véritable lien avec la situation locale. Parfois, c'est le maire lui-même qui a identifié la démarche et la met en marche.

- Un réseau partenarial plus ou moins fort

D'après les données recueillies, les communes **s'appuient effectivement sur des subventions et des aides physiques extérieures**, dès lors que les moyens locaux, leur ingénierie ou leurs relations aux partenaires et à la société civile le leur permettent.

Comme il a déjà été évoqué auparavant, le **maillage partenarial local** n'est pas aussi fort en fonction des caractéristiques territoriales et ne place pas les communes dans une même situation d'options en appui technique et/ou même financier. Certains territoires bénéficient ainsi par exemple d'un Office de Tourisme qui œuvre au côté de la commune, alors que la dimension touristique n'est pas du tout développée dans d'autres cas ; d'autres bénéficient d'une union des commerçants forte, etc.

De même, les relations entre les partenaires ou le manque d'ingénierie portent parfois le recours à ces structures à l'inexistence, et un faible degré de réponse est régulièrement déploré par les partenaires plus armés, lorsque ceux-ci les sollicitent pour des projets divers, y compris à leur unique profit.

En effet, de rares communes semblent fonctionner en quasi-fusion **avec les services d'ingénierie et techniques des structures locales d'échelle supérieure** et profitent ainsi d'un accompagnement attentif, notamment dans le cadre de la résidence. Parfois le projet sera même porté par un chargé de mission de l'intercommunalité. Les résultats mettent cependant en avant que cela n'est pas nécessairement non plus le cas quand la ville est également le siège d'une de ces structures, en tout cas pas pour toutes.

Parfois, **la relation à ces structures est ponctuelle**, par exemple en présence d'un projet spécifique en place géré par un chargé de mission donné, qui le plus généralement démarche voire relance la commune, comme ce peut être le cas pour la réponse à la démarche régionale.

Parfois, elle est absente, et un manque de collaboration est déploré, des structures de taille supérieure envers les communes notamment dans les travaux autour des « *enjeux qui concernent toute la population du territoire et pas uniquement la population de la ville* », ou encore par les communes à l'encontre de ces structures par exemple à l'occasion de la résidence.

Néanmoins, outre les éléments restant à travailler, **la résidence permet potentiellement la rencontre voire l'identification des acteurs clés**, pouvant aider à la concrétisation du projet

municipal, en lien avec les projets à plus grande échelle, avec une fluidité, comme une absence de communication marquée potentielle, entre les acteurs communaux et des strates politiques supérieures.

- Des enjeux de centralité et d'équilibre à réaffirmer

Un nombre important d'élus et techniciens locaux interrogés estime que les enjeux de revitalisation ne peuvent être conçus à l'échelle communale, et qu'une réponse intercommunale est nécessaire pour **éviter les dynamiques contradictoires** (par exemple, dans la lutte contre le commerce périphérique). Il apparaît que « *l'intérêt global ne prime pas toujours* », et il est souvent nécessaire de réaffirmer la centralité en complémentarité avec les autres communes du territoire, et en fonction des besoins des « *populations* » locales et des opportunités.

Les résidences vont d'ailleurs dans ce sens en cherchant à réunir le plus largement possible, et les acteurs locaux évoquent fréquemment la nécessité d'**étendre le dispositif de résidence** à un chapelet de petites communes clés, sur une échelle plus large, pourquoi pas avec le département.

D'une part, il y a mention des enjeux importants auxquels « *la commune la plus importante de l'intercommunalité doit répondre* », tels que l'accessibilité d'abord, puis sanitaire, scolaire, d'emploi, bancaire, culturelle, etc. ».

D'autre part, les répondants indiquent qu'il est fréquent que les collectivités tentent de rassembler tous les services, de chercher « *chacun à avoir sa petite heure de gloire* », plutôt que de **travailler les complémentarités**. Malheureusement, non seulement cela est « *de toute manière* » rarement possible, mais cette dynamique nuit au rayonnement global du territoire. Il apparaît en effet très judicieux de travailler l'attractivité globale du territoire, en synergie, pour un nombre important d'acteurs, mais un élu expliquera avoir « *toujours les mêmes difficultés pour faire saisir que c'est un équilibre et pas un avantage que tire à lui la ville centre* ».

Il y a souvent « *des guerres de politique* », les techniciens ont clairement perçus « *une rivalité prégnante et une comparaison permanente avec la commune voisine* », parfois imputée « *à la situation du territoire et de l'équilibre au sein de de l'intercommunalité* », à une « *amertume* » liée aux différents transferts de compétences en communauté de commune également d'après plusieurs locaux interrogés, « *l'impression que tout leur échappe* ». Certains maires se retirent donc des projets structurants qui concernent pourtant potentiellement une part non négligeable de leurs administrés (accessibilité aux mobilités, à la santé, à l'éducation, aux loisirs, etc.).

Certaines intercommunalités ont donc pris la décision de mettre en place des dispositifs afin de **prévenir un sentiment de délaissement**. Par exemple, l'une d'entre elles a établi un fonds de concours (accessibilité PMR, assainissement, etc.) pour que les communes les plus modestes se sentent accompagnées dans leurs projets structurants : « *10 000€, c'est pas le bout du monde pour eux, mais il est important de se donner la peine symbolique de les accompagner* » individuellement, et outre ces projets d'intérêt intercommunautaires évidemment.

Les jeux et absences politiques au sein de certains territoires engendrent malheureusement potentiellement une forme d'**immobilisme relativement aux projets structurants** d'importance (notamment par exemple, dans le cadre d'équipements culturels et de loisirs), et ainsi freiner ou empêcher la mise en place des dynamiques dans les temps politiques souhaités.

Les élus communaux se tournent de plus en plus vers des **solutions alternatives**, et ce de manière plus ou moins accrue depuis la résidence. Faute de pouvoir faire acter ou signer des équipements structurants et « *des projets intercommunaux forts* », ils considèrent désormais par exemple, les porteurs de projets privés, les initiatives citoyennes, etc.

De même, ils choisissent de s'investir de manière plus appuyée là où ils peuvent réellement agir, comme les espaces et bâtiments communaux, le logement ou l'animation.

De même, bien que les techniciens aient bien pressenti la posture locale initiale relative à la démocratie participative, celle-ci a néanmoins parfois progressé, notamment en termes d'inclusion, ou de recentrage de la vision politique sur l'habitant.



# Discussion critique

## I. Confrontation des hypothèses

Les éléments de résultat présentés ci-avant et leur analyse mettent en avant – dans le cadre bien défini de cette recherche – que les communes ont effectivement pu revoir leurs ambitions à la hausse, bien que les éléments n’aient pas encore tout à fait été lancés à ce stade de la démarche, et que des changements de vision ont également pu être opérés, mais pas de manière systématique. La résidence reste pour certaines communes une démarche fraîche dans un climat économiquement et techniquement contraint.

Le projet proposé par les agences d’urbanisme en lien avec les techniciens régionaux et émanant des travaux de préparation, de l’immersion et des échanges lors des efforts de synthèse, correspond bien à une approche intégrée de la revitalisation, qui tente de lier les différents intérêts au service du projet, et personnalisée. Il met chaque fois en valeur des atouts qui font la singularité de chacune de ces trois communes avec le potentiel du format qui est le sien et dans le dialogue avec les acteurs engagés du territoire.

Ce mode de conception de projet a, d’une part, apporté à la plupart des techniciens régionaux, des agences d’urbanisme et locaux un ensemble de connaissances, méthodes et savoir-faire, mais également parfois un changement de pratiques. Il en va de même pour les acteurs communaux, à une échelle variable, mais ce n’est pas toujours le cas des acteurs des autres strates interrogés.

D’autres part, les résultats tendent à montrer que lorsque les scepticismes, réticences ou incompréhensions initiales sont levées, et que les parties prenantes sont présentes et jouent le jeu, notamment au-delà du temps de la résidence, un projet très cohérent peut être formalisé à partir de certains éléments et même voir le jour.

Dans tous les cas, le modèle propose à chaque fois de nouvelles idées parfois inspirent ou confortent les acteurs communaux sur des éléments à valoriser, éclaire la stratégie, met en réseau et se veut adaptatif pour accompagner les communes au mieux dans leur stratégie et l’environnement parfois très complexe qui est le leur.

Le commentaire est très positif, la démarche d’une grande souplesse en amélioration continue et souvent jugée utile à la trajectoire de redynamisation de la commune.

Sur ces trois premières résidences l'investissement auprès de la population et l'esprit de co-construction restent néanmoins limités, bien que des prises de conscience aient été opérées et que certaines gouvernances se veulent plus inclusives.

Ainsi, les résultats, avec toutes les nuances qu'il convient d'opérer, vont plutôt dans le sens des [hypothèses](#) H1 et H2 et de leurs composantes. H0 est donc rejetée.

Riches des limites et besoins également exposées, quelques pistes de réflexion sont proposées en vue d'optimiser la capitalisation et le potentiel transformatif du dispositif.

## **II. Axes de réflexion**

### **A. Les résidences, un outil de dialogue territorial ?**

Le format des résidences est idéal pour permettre aux parties prenantes de se rencontrer, de se connaître, et de coconstruire, de collaborer. Ainsi, avec quelques éléments de méthodes en amont ou accompagnés, les EPCI pourraient peut-être adapter le modèle pour construire le dialogue au sein des espaces et élaborer les premiers communs. Certains éléments du format pourraient particulièrement convenir par exemple en séminaire de lancement d'une démarche structurante comme un PLUi, ou à la prise de poste de la nouvelle municipalité, en prenant bien soin d'assurer la consultation citoyenne.

Des résidences thématiques pourraient être organisées par les EPCI au sein des territoires autour de problématiques communes en mutualisant l'ingénierie.

### **B. Désamorcer les tensions**

Comme nous avons pu le voir dans le développement ci-avant, les résidences ont parfois accueilli à la même table des personnes qui n'ont pu échanger une parole. De même, des tensions locales existent et peuvent apparaître ponctuellement dans les groupes de travail.

Il pourrait être judicieux de proposer aux animateurs des démarches des formations en gestion des conflits ou encore en communication.

De même, il semble nécessaire de mettre en place un temps d'échange entre techniciens afin qu'ils puissent revenir sur la résidence en elle-même, mais aussi désamorcer les éventuels conflits.

### C. Favoriser l'appropriation

Pour qu'un projet soit approprié il faut qu'il soit clairement compris et partagé. Les techniciens de la région et des agences d'urbanisme procèdent d'ores et déjà à énormément de médiation en amont des résidences afin d'assurer un maximum de participation, mais manquent peut-être de relais. Il serait judicieux de s'entendre systématiquement avec les membres du conseil communautaire et du conseil municipal pour assurer une présentation claire de la démarche, pourquoi pas un maire extérieur s'étant approprié la démarche.

D'après les données émanant des entretiens, il peut sembler judicieux de lancer un audit financier sur les capacités d'investissement de la commune en amont de la construction du projet, ou de s'assurer de mettre autour de la table à la fois les financiers et les maîtres d'ouvrage au moment du projet, pour une prise en compte plus précise des capacités économiques.

De la même façon, il semble crucial de veiller à ce qu'un élu prenne part à l'ensemble des débats et séances de travail de la stratégie, ou éventuellement à défaut un représentant des citoyens encapacité par ce dernier, afin de garantir un ancrage local.

De plus, puisqu'il est question de simplifier les outils et de les rendre plus accessibles, de favoriser leur appropriation, il pourrait être proposé aux parties prenantes de participer à la préparation de la synthèse de diverses façons. Il semble opportun de terminer de transmettre le projet en faisant comprendre qu'il est potentiellement mouvant, adaptable.

Enfin, les résidences pourraient également donner lieu, lors du dernier rendez-vous, à la formalisation et à la signature d'une charte personnalisée entre les parties prenantes de l'urbanisme local, avec quelques menus principes.

#### D. Réfléchir à la mise en place d'un suivi

La nécessité que l'ensemble des centres-villes et centres-bourgs puisse bénéficier d'un appui serein en ingénierie est un élément qui rassemble l'ensemble des participants aux entretiens.

Le constat peut néanmoins être dressé d'une perception générale de manque d'originalité et d'adaptation des réponses classiques en la matière, qui tendent de plus en plus à se faire à court terme.

Les finances sont effectivement soumises aux aléas, mais une façon différente d'engager les crédits pourrait être imaginée, en subventionnant par exemple des postes dans des structures ressources pour piloter plusieurs démarches, ou même en finançant différemment les agences d'urbanisme afin qu'elles puissent mettre en place des points d'étapes à périodicité définie. Ces points pourraient permettre l'évaluation de la progression de la commune à partir d'indicateurs partagés, et permettre de nouveaux conseils ou une réorientation stratégique.

#### E. Mieux structurer, informer, fédérer et suivre

Si tant est que des synergies ne puissent, au moins parallèlement, être trouvées avec le programme « Petites Villes de Demain » – d'autant que les communes ciblées sont souvent familières de la démarche – la formation d'un Club ou Observatoire des résidences Hauts-de-France pourrait être considérée.

Le portage pourrait être assuré dans le cadre du partenariat actuel, ou par l'une ou plusieurs des parties prenantes volontaires. Des collaborations à divers égards (avec l'EPF, le CEREMA, les universités, les collectifs d'habitants, etc.) pourraient également être envisagées.

Ces partenariats pourraient être de nature à permettre de rassembler les personnes intéressées autour des expériences, des enjeux des territoires, des méthodes, des outils à des événements ponctuels thématiquement et géographiquement différents à chaque fois (à la fois des moments conviviaux alliés à des ateliers ou à des présentations interactives, et même des séances de supervision collective par exemple).

Ces événements pourraient être de nature à permettre aux pairs d'échanger sur leurs situations, voire à assurer une médiation supplémentaire par la mise en place de parrainages.

Le Club pourrait également dispenser, en partenariat avec les techniciens volontaires, une veille au fil de l'eau et se dotant, par exemple d'espaces numériques qui permettent la capitalisation et/ou l'échange et la communication. Ceux-ci pourraient ouvrir tout au moins un droit de

consultation des éléments de communication, ainsi que la possibilité de s'exprimer sur les projets et un forum. L'hébergement pourrait être assuré par un partenaire, et la modération par un ou des bénévoles.

Il pourrait aussi permettre de centraliser certaines formations dans des formats efficaces, notamment assez terre à terre en conduite de projet ou en gestion des conflits, voire devenir un lieu d'expérimentation pour des bénévoles qui souhaiteraient monter des projets à visée pédagogique. Dans le cadre de ces projets pourrait notamment être proposé un « suivi » ponctuel des communes, pourquoi pas dans un tuilage intergénérationnel.

## Conclusion

Face à l'inadaptation des réponses classiques, les urbanistes interrogent de nouveaux modes de fabrication de la ville pour tenter de répondre, notamment, aux besoins des petites villes faisant fonction de centralité. C'est dans cet esprit que les agences d'urbanismes du réseau URBA8 et l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 ont proposé le dispositif expérimental de résidences d'urbanisme.

Les petites villes présentent l'avantage d'une grande souplesse, comme l'a bien compris et le souligne Simon TEYSSOU – Architecte-urbaniste [Grand Prix de l'Urbanisme 2023](#) qui se consacre au développement de projets innovants en milieu rural et au sein de celles-ci. Ainsi, de telles démarches pourraient, par leur agilité, leur adaptabilité, et la puissance transformatrice dans les esprits d'les parties prenantes, constituer une source d'inspiration pour le développement des métropoles.

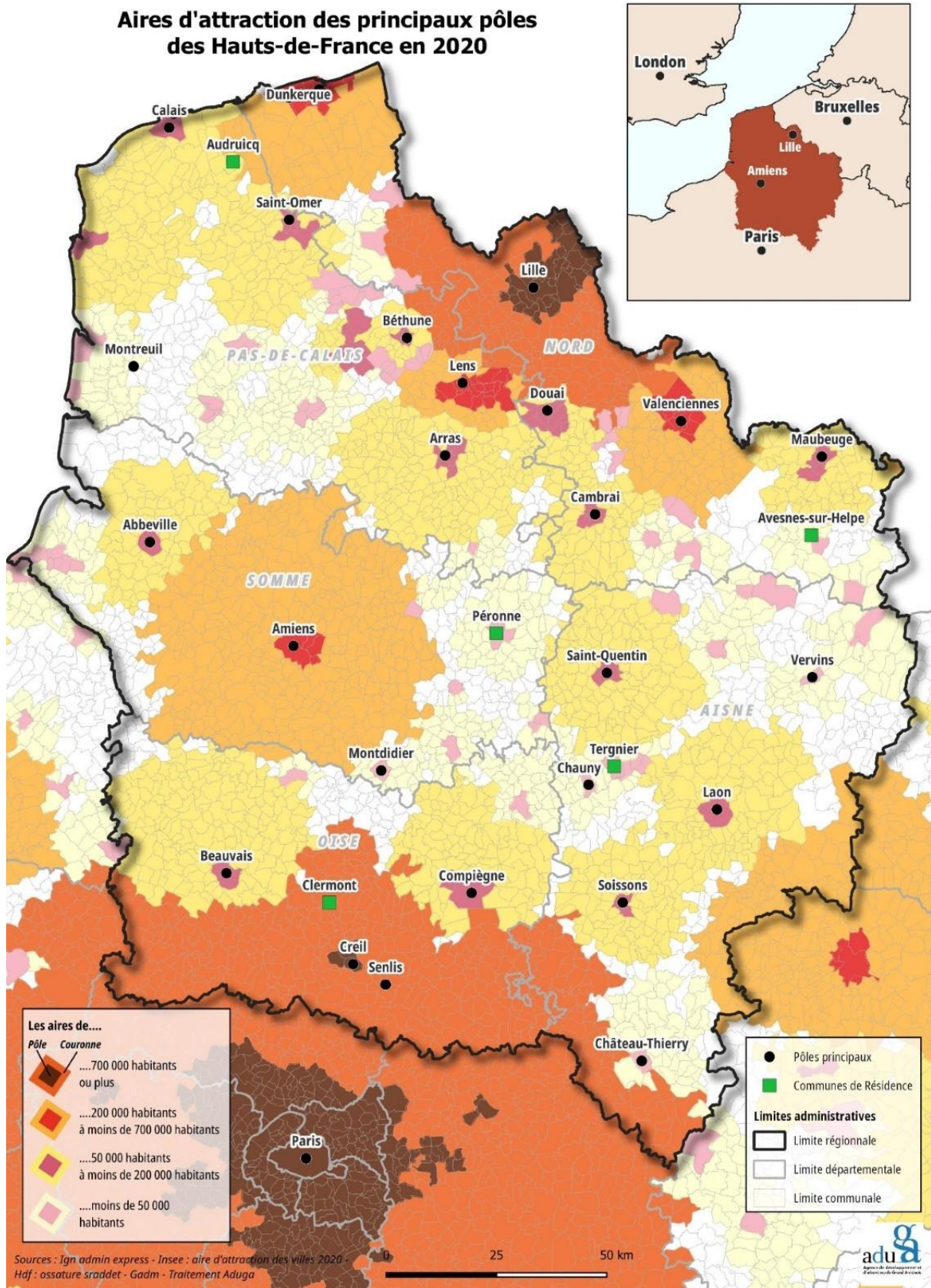
Il a été question, dans ce travail, d'appréhender la portée transformatrice des résidences, sur les postures, savoirs et savoir-faire techniques et programmatiques en matière de revitalisation, À partir de la documentation et des entretiens avec les acteurs locaux majeurs (élus, techniciens de la commune, de l'intercommunalité, etc.) et avec les techniciens extérieurs (agence Hauts-de-France 2020-2040 et des agences d'urbanisme du réseau URBA8), il a pu en effet être mis en évidence des évolutions de regard, postures et pratiques ainsi que des transferts de compétence à des échelles et degrés variés.

Les études de cas et les entretiens, ont permis une confrontation à des réalités territoriales très diverses. Le travail a également été l'occasion d'identifier des freins, des points d'attention, ou d'insatisfaction, et de tenter de proposer quelques pistes de réflexion dans l'esprit d'un renforcement de la capitalisation de ces démarches, de percevoir assez clairement certaines limites dont les agences doivent tenir compte pour les mettre au service des territoires.

Il repose essentiellement sur des éléments subjectifs, et possiblement interprétatifs. La mesure scientifique comme la contre-mesure de l'évolution des conceptions, des modes d'élaboration ou de conduite du projet de revitalisation urbaine, et la comparaison avec un même territoire n'ayant pas accueilli de résidence ou avec une même équipe n'en ayant pas mené, étant impossibles.

## ANNEXES

# ANNEXE I : Carte des aires d'attraction des pôles des Hauts-de-France en 2020





## ANNEXE II : Cartes des périmètres et partenariats des agences d'urbanisme en 2020

### Les périmètres des 50 agences d'urbanisme

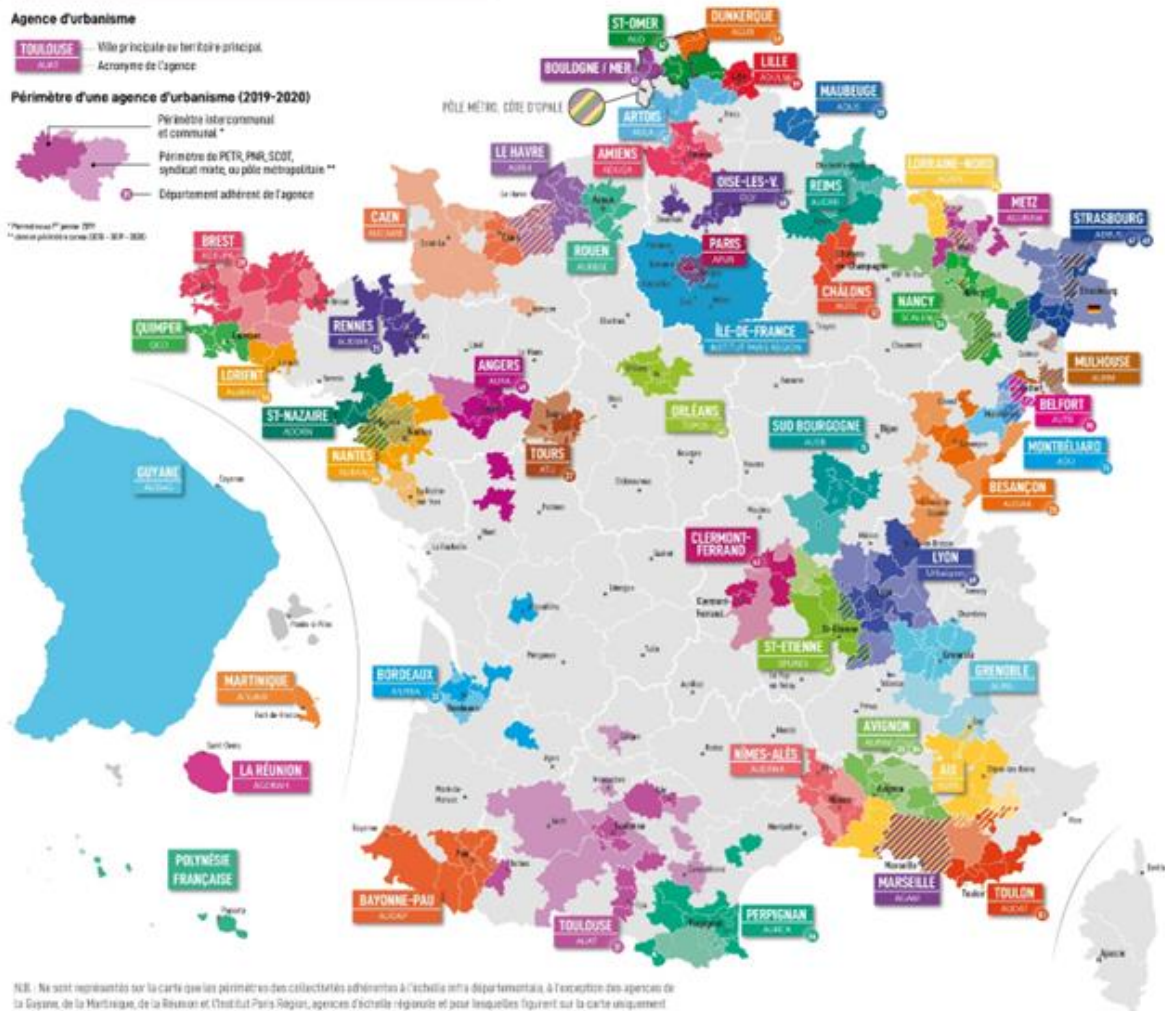
### FONCTIONNEMENT PARTENARIAL ET FORT ANCRAGE TERRITORIAL

#### Agence d'urbanisme

**TOULOUSE** ALAT Ville principale du territoire principal  
Acronyme de l'agence

#### Périmètre d'une agence d'urbanisme (2019-2020)

\* Périmètre 2019-2020  
\*\* Année précédente (2018 - 2019 - 2020)



N.B. : Ne sont représentés sur la carte que les périmètres des collectivités adhérentes à l'échelle inter-départementale, à l'exception des agences de la Guyane, de la Martinique, de la Réunion et de l'Institut Paris Région, agences d'échelle régionale et pour lesquelles figurent sur la carte uniquement les périmètres régionaux. Le périmètre de la future agence de Polynésie Française est celui de l'ensemble de la collectivité d'outre-mer.

#### Des agences structurées en réseaux régionaux et inter régionaux



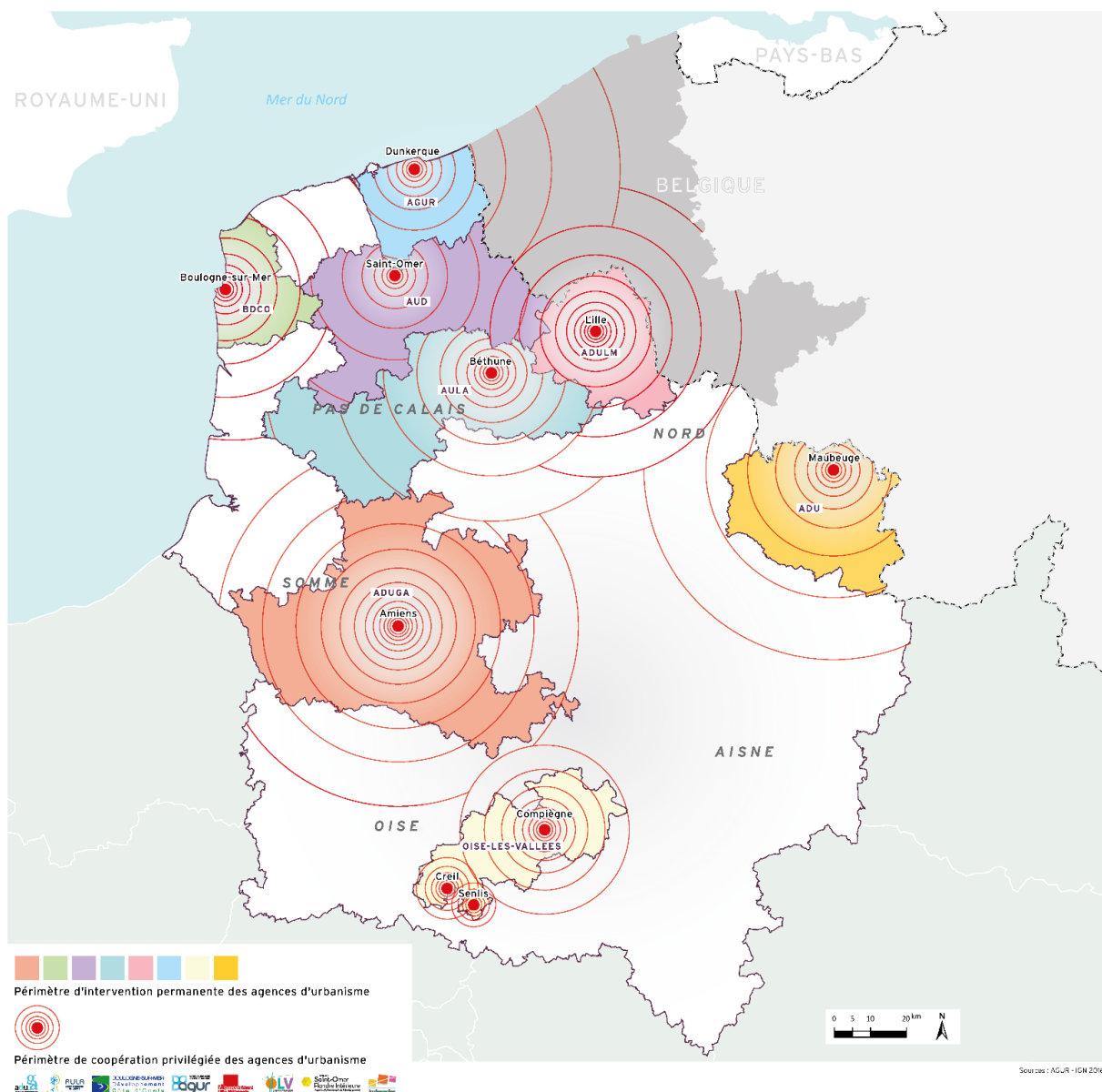
■ Région adhérente à une ou plusieurs agences

#### Périmètres et principaux partenariats territoriaux des agences

- > 14 régions
- > 22 départements
- > 271 intercommunalités
- > 45 SCoT
- > 24 syndicats mixtes
- > 21 PÉTR
- > 9 PNR
- > 14 pôles métropolitains
- > Plus de 100 communes
- > 1 Eurodistrict
- > 1 Collectivité d'outre-mer



## ANNEXE III : Carte du réseau URBA8 en 2022



Graphismes : Séverine KIWIOR (ADUGA)

## **ANNEXE IV : Guide d'entretien à destination des techniciens régionaux**

### **Préambule d'ouverture d'entretien :**

« Tout d'abord merci d'avoir accepté de répondre. Votre participation anonyme est essentielle au recueil des éléments nécessaires. Comme vous pouvez le voir, j'ai lancé l'enregistrement, mais je souhaiterais recueillir votre consentement avant que l'entretien ne démarre. Celui-ci a pour visée d'éviter la perte de données par une prise de notes partielle, et sera détruit dès que la synthèse aura été produite, c'est à dire d'ici (« la fin de journée / demain » selon le cas). Si toutefois vous vous y opposez, je mettrais immédiatement fin à l'enregistrement. Consentez-vous donc à ce que je poursuive l'enregistrement ? (...)

« Merci de votre réponse » ou au besoin « Je mets donc fin à l'enregistrement ». Si vous êtes prêt·e, nous pouvons démarrer l'entretien, et je serais notamment intéressée de savoir :

### **Genèse**

1. Comment est né le projet de résidences ?
2. Quels en sont les objectifs ?
3. Comment avez-vous élaboré la méthodologie, et avec qui ?

### **Préconceptions**

4. Avant de vous lancer dans la démarche, que pensiez-vous :
  - 4.1. Des difficultés des petites villes ?
  - 4.2. Du rapport au centre-ville au sein de celles-ci ?
  - 4.3. Du commerce au sein de celles-ci ?
  - 4.4. De la gouvernance au sein de celles-ci ?
  - 4.5. Et en termes de démocratie participative ?
  - 4.6. De revitalisation ?
  - 4.7. Et plus largement, de projet urbain ?

### **Résidences**

5. Comment avez-vous choisi les terrains des résidences ? Sur quels critères ?
6. Quels commentaires pourriez-vous faire relativement à l'expérience ?
7. Quels retours ont pu vous être faits ? Quels sont les bénéfices et limites des démarches ?
8. Qu'avez-vous particulièrement apprécié des démarches ?

9. Quels sont selon vous les bénéfices et limites du travail pluridisciplinaire et décloisonné mis en œuvre ?

10. De quoi avez-vous pris conscience ?

### **Présent**

11. Comment et pourquoi les conceptions abordées en début d'entretien ont évolué depuis la démarche ? (Au besoin, relance avec les éléments de la question n°4)

12. Comment vos pratiques actuelles intègrent-elles des éléments qui vous ont été inspirés par les résidences ?

13. Qu'est-ce qui change dans votre façon d'aborder les résidences et le projet urbain ?

### **Futur**

14. De quelle manière pensez-vous intégrer des enseignements / outils de ces résidences dans vos projets futurs ?

### **Synthèse**

15. De quelle manière avez-vous participé à la rédaction du cahier de synthèse ?

### **Conclusion**

16. Aimeriez-vous ajouter quelque chose à cet entretien ? »

### **Remerciements, information sur les délais et prise de congé**

## **ANNEXE V : Guide d'entretien à destination des techniciens des Agences d'Urbanisme**

### **Texte d'invitation à participer à un entretien :**

« Je suis Responsable administrative à l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Grand Amiénois depuis 7 ans, et également en Master II en études urbaines à l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine. Je viens vers vous aujourd'hui relativement à la démarche régionale de redynamisation des centres-villes et centres-bourgs, à laquelle votre agence a participé. Je souhaiterais pouvoir en échanger avec vous dans le cadre du travail de mémoire de fin d'études que je conduis, à l'occasion d'un entretien d'une heure (en visioconférence sur Teams). Accepteriez-vous de m'accorder ce temps d'échange entre la fin mai et la mi-juin ? [Si demande d'explicitation du sujet, indiquer : « je cherche à mesurer les effets du programme régional sur (nom de la commune concernée) »].

### **Préambule d'ouverture d'entretien :**

« Tout d'abord merci d'avoir accepté de répondre. Votre participation anonyme est essentielle au recueil des éléments nécessaires. Comme vous pouvez le voir, j'ai lancé l'enregistrement, mais je souhaiterais recueillir votre consentement avant que l'entretien ne démarre. Celui-ci a pour visée d'éviter la perte de données par une prise de notes partielle, et sera détruit dès que la synthèse aura été produite, c'est à dire d'ici (« la fin de journée / demain » selon le cas). Si toutefois vous vous y opposiez, je mettrais immédiatement fin à l'enregistrement. Consentez-vous donc à ce que je poursuive l'enregistrement ? (...)

« Merci de votre réponse » ou au besoin « Je mets donc fin à l'enregistrement ». Si vous êtes prêt·e, nous pouvons démarrer l'entretien, et je serais notamment intéressée de savoir :

### **Préconceptions**

1. Avant de vous lancer dans la démarche, que pensiez-vous :

- 1.1. Des difficultés des petites villes ?
- 1.2. Du rapport au centre-ville au sein de celles-ci ?
- 1.3. Du commerce au sein de celles-ci ?
- 1.4. De la gouvernance au sein de celles-ci ?
- 1.5. Et en termes de démocratie participative ?

2. Pourriez-vous décrire vos pratiques antérieures en matière :

- 2.1. De revitalisation ?
- 2.2. Plus largement, de projet urbain ?

### **Genèse de la réponse à l'Appel à Projet**

3. De quelle manière avez-vous été impliqué-e dans la réponse à l'appel à projet ? Dans quelle optique (le cas échéant) ?

### **Situation antérieure**

4. Qu'aviez-vous compris de la situation de départ de la commune à partir de la candidature ?

Relances éventuelles au regard :

- 4.1. De la gouvernance
- 4.2. De la socio-démographie
- 4.2. Des flux et transports
- 4.3. Des équipements
- 4.4. Des aménagements / connexions
- 4.5. De l'activité / du commerce
- 4.6. Du patrimoine
- 4.7. Des démarches de revitalisation
- 4.8. De la participation citoyenne
- 4.9. Du développement durable

### **Résidences**

5. De quelle manière avez-vous été impliqué-e dans la / les résidences ? (et « Pourquoi ? » si pertinent)

6. Quels commentaires pourriez-vous faire relativement à l'expérience ?

7. Quels retours ont pu vous être faits des autres résidences ? Quels sont les bénéfices et limites des autres démarches ?

8. Qu'avez-vous particulièrement apprécié de la démarche à laquelle vous avez participé ?

9. Quelles sont selon vous les limites relatives à la démarche à laquelle vous avez participé ?

10. Quels sont selon vous les bénéfices et limites du travail pluridisciplinaire et décloisonné mis en œuvre ?

11. De quoi avez-vous pris conscience ?

### **Présent**

12. Avez-vous, depuis, participé à des démarches de revitalisation, et si oui, de quel type et comment ?

13. Comment et pourquoi les conceptions abordées en début d'entretien ont évolué depuis la démarche ?

14. Comment vos pratiques actuelles intègrent-elles des éléments qui vous ont été inspirés par les résidences ?

15. Qu'est-ce qui change dans votre façon d'aborder le projet urbain ?

### **Futur**

16. De quelle manière pensez-vous intégrer des enseignements / outils de ces résidences dans votre pratique professionnelle future ?

### **Synthèse**

17. De quelle manière avez-vous participé à la rédaction du cahier de synthèse ?

### **Conclusion**

18. Aimeriez-vous ajouter quelque chose à cet entretien ? »

### **Remerciements, information sur les délais et prise de congé**

## **ANNEXE VI : Guide d'entretien à destination des élus et techniciens locaux**

### **Texte d'invitation à participer à un entretien :**

« Je suis Responsable administrative à l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Grand Amiénois depuis 7 ans, et également en Master II en études urbaines à l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine. Je viens vers vous aujourd'hui relativement à la démarche régionale de redynamisation des centres-villes et centres-bourgs, à laquelle votre commune / la commune de (selon le cas) a participé. Je souhaiterais pouvoir en échanger avec vous dans le cadre du travail de mémoire de fin d'études que je conduis, à l'occasion d'un entretien d'une heure (en visioconférence sur Teams). Accepteriez-vous de m'accorder ce temps d'échange entre la fin mai et la mi-juin ? Si demande d'explicitation du sujet, indiquer : « je cherche à mesurer les effets du programme régional sur (nom de la commune concernée) ».

### **Préambule d'ouverture d'entretien :**

« Tout d'abord merci d'avoir accepté de répondre. Votre participation anonyme est essentielle au recueil des éléments nécessaires. Comme vous pouvez le voir, j'ai lancé l'enregistrement, mais je souhaiterais recueillir votre consentement avant que l'entretien ne démarre. Celui-ci a pour visée d'éviter la perte de données par une prise de notes partielle, et sera détruit dès que la synthèse aura été produite, c'est à dire d'ici (« la fin de journée / demain » selon le cas). Si toutefois vous vous y opposez, je mettrai immédiatement fin à l'enregistrement. Consentez-vous donc à ce que je poursuive l'enregistrement ? (...)

« Merci de votre réponse » ou au besoin « Je mets donc fin à l'enregistrement ». Si vous êtes prêt·e, nous pouvons démarrer l'entretien, et je serais notamment intéressée de savoir :

### **Genèse de la réponse à l'Appel à Projet**

1. De quelle manière avez-vous été impliqué(e) dans la réponse à l'appel à projet ? Dans quelle optique (le cas échéant) ?

### **Situation antérieure**

2. Quels projets en matière d'urbanisme ont pu avoir lieu ou être amorcés en amont de la résidence sur la commune (élus locaux) ?

Que saviez-vous des postures communales en matière d'urbanisme (intercommunalité ou autres structures) ?



Relances au regard :

- 2.1. De la gouvernance
- 2.2. Des flux / des transports
- 2.3. Des équipements / des services
- 2.4. Des aménagements / des connexions
- 2.5. Des activités / du commerce
- 2.6. Du patrimoine
- 2.7. Des démarches de revitalisation
- 2.8. De la participation citoyenne
- 2.9. Du développement durable
- 2.10. Des échelles de réflexion (local, ville, intercommunalité, région)
- 2.11. De la multiplicité des parties prenantes

### **Résidences**

3. De quelle manière avez-vous été impliqué·e dans la / les résidences ? (Pourquoi ? Si pertinent)
4. Quels commentaires pourriez-vous faire relativement à l'expérience ?
5. Quels retours ont pu vous être faits des autres résidences ? Quels sont les bénéfices et limites des autres démarches ?
6. Qu'avez-vous particulièrement apprécié de la démarche à laquelle vous avez participé ?
7. Quelles sont selon vous les limites relatives à la démarche à laquelle vous avez participé ?
8. Quels sont selon vous les bénéfices et limites du travail pluridisciplinaire et décloisonné mis en œuvre ?
9. De quoi avez-vous pris conscience ?

### **Présent**

10. Comment et pourquoi les conceptions abordées en début d'entretien ont évolué depuis la démarche ?
11. Comment vos pratiques actuelles intègrent-elles des éléments qui vous ont été inspirés par les résidences ?
12. Quels projets visant la redynamisation sont à l'ordre du jour de la commune ?
13. Qu'est-ce qui change dans votre façon d'aborder le projet urbain ?

## **Futur**

14. Communes : Quels projets futurs pensez-vous mettre en place dans le futur en termes de revitalisation et de quelle manière ?

Autres structures : À quel futur et comment se prépare la commune selon vous en termes de dynamisme ?

## **Synthèse**

15. De quelle manière avez-vous participé à la rédaction du cahier de synthèse ?

## **Conclusion**

16. Aimeriez-vous ajouter quelque chose à cet entretien ? »

## **Remerciements, information sur les délais et prise de congé**

## BIBLIOGRAPHIE

ARAB, Nadia. *Pour une théorie du projet en urbanisme*. 2018. Revue européenne des sciences sociales, 56-1, pp. 219-240.

ARAB, Nadia. *Au cœur de la capacité d'innovation urbaine*. Paris : Publications d'architecture et d'urbanisme, 2021. Revue Urbanisme, n°422, pp. 36-39.

AUDOUIN, Jean et coll. *Club Ville Aménagement : 20 ans pour la ville de demain*. La Défense : Club Ville Aménagement, 2013. 176 p. ISBN 978-2-9546645-0-7.

AUGIAS, Damien. *Le nouvel âge de l'action publique territoriale*. Paris : Publications d'architecture et d'urbanisme, 2021. Revue Urbanisme, n°422, pp. 28-31.

BARIOL, Brigitte et coll. *Le projet urbain : l'expérience singulière des agences d'urbanisme*. Paris : Gallimard, 2014. Alternatives, Points FNAU #3. 141 p. ISBN 978-2-07-254828-4.

BARIOL-MATHAIS, Brigitte et coll. *Vers un urbanisme collaboratif*. Paris : Gallimard, 2017. Alternatives, Points FNAU #8. 140 p. ISBN 978-2-07-273091-7.

BÉAL, Vincent ; ROUSSEAU, Max. *Alterpolitiques! Métropoles*, n° 15, 2014.

BLANC, Maurice. *Métiers et professions de l'urbanisme : l'ingénieur, l'architecte et les autres*. Espaces et sociétés, vol. 142, n°2, 2010. p.131-150.

BOUTTÉ, Franck. *Et maintenant ? La Construction d'une pensée*. In : MASBOUNGI, Ariella (dir.). *L'urbanisme, vecteur de transitions : Franck Boutté, Grand Prix de l'urbanisme 2022*, Paris : Editions Parenthèses, 2022. coll. « Grand prix de l'urbanisme ». 256 p. ISBN 978-2-86364-422-5.

CASTELLS, Manuel. *Luttes urbaines et pouvoir politique*. Paris : François Maspero, Petite bibliothèque Maspero, n°12, 1975. 123 p. ISBN 978-2-70710-591-2.

CUILLIER, Francis ; CASTEX, Jean ; CHEMETOV, Alexandre et coll. *Les débats sur la ville, N° 7 : Fabriquer la ville aujourd'hui*. Bordeaux : Editions Confluences, 2008. 187 p. ISBN 978-2-35527-008-6.

CZECHOWSKI Silvain. *Projets et modes de faire : Les innovations à l'œuvre*. In : MARTOUZET, Denis ; JOUSSEAUME, Valérie ; MARTIN-BRELOT, Hélène et coll. *Ville et campagnes aimables : « kiffez » vos territoires !* Toulouse : Conseil Français Des Urbanistes, 2017. 21ème Université d'été des urbanistes. 168 p. ISBN 978-2-9559669-1-4.

DEHNE, Peter ; HOFFMAN, Jens ; ROTH, Hélène et coll. *Stratégies et urbanisme dans les villes petites et moyennes en Allemagne et en France*. In : GUSTEDT, Evelyn ; GRABSKI-KIERO, Ulrike ; DEMAZIÈRE, Christophe ; PARIS, Didier. *Villes et métropoles en France et en Allemagne*. Hanovre : Forschungsberichte der ARL 21. pp.106-133. ISBN 978-3-88838-113-3.

DEPRESLE, Bruno (dir.) ; JOUTARD, Pierre ; BERTRAND, Damien et coll. *Renouveler la ville : Les nouveaux défis des professionnels de l'aménagement*. Paris : Le Moniteur, Collection VILLE-AMÉNAGEMENT #4, 2008. 112 p. ISBN 978-2-281-19418-0.

FOL Sylvie. *Les villes petites et moyennes : Territoires émergents de l'action publique*. Plan Urbanisme Construction Architecture, Les conférences POPSU, 2020. 48 p. ISBN 978-2-11138-186-5.

GIUSTI Julien (dir.) et coll. *Conduite politique du projet urbain*. Paris : La documentation Française, Institut des Villes, 2006. 212 p. ISBN 978-2-11006-085-3.

HAËNTJENS, Jean. *Le pouvoir des villes ou l'art de rendre désirable le développement durable*. La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube, 2008. 155 p. ISBN 978-2-7526-0410-1.

LE GALÈS, Patrick. *Le retour des villes européennes : Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*. Paris : Presses de Sciences Po, 2004, Vol. 46 - n°4. 454 p. ISBN 2-7246-0896-8.

LENNE, Frédéric. *Faire battre le cœur des villes*. Paris : Editions La Découverte, 2018. In-Situ, Vème Biennale d'Architecture et d'Urbanisme de Caen. 176 p. ISBN 978-2373680386.

LORRAIN, Dominique. *L'urbanisme 1.0 : Enquête sur une commune du Grand Paris*. Paris : Raisons d'agir, 2018. 223 p. ISBN 978-2912107947.

MANGIN, David. *La ville Franchisée : Formes et structures de la ville contemporaine*. Paris : Editions de la Villette, 2004. 480 p. ISBN 978-2903539757.

MASBOUNGI, Ariella (coord.). *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*. Paris : La Documentation Française, 2001. Club Ville Aménagement, chap. 2, *De l'intention à la réalisation*, pp.43-49. 230 p. ISBN 978-2-1100469-9-4.

MASBOUNGI, Ariella (dir.). *La ville sur mesure : François Grether, Grand Prix de l'urbanisme 2012 ; hommage à Marcel Roncayolo*. Paris : Editions Parenthèses, 2012. coll. « Grand prix de l'urbanisme ». 112 p. ISBN 978-2-86364-212-2.

MASBOUNGI, Ariella (dir.). *L'urbanisme, vecteur de transitions : Franck Boutté, Grand Prix de l'urbanisme 2022*, Paris : Editions Parenthèses, « Grand prix de l'urbanisme », 2022. 256 p. ISBN 978-2-86364-422-5.

NAVEREAU, Brice ; TALLEC, Josselin ; ZULIANI, Jean-Marc. *Les logiques territoriales des « mondes de production » de petites villes*. Belgéo : Revue Belge de Géographie, N°3, 2019. <https://doi.org/10.4000/belgeo.35017>

VINCENT, Stéphane et coll., *Design des politiques publiques*. Paris : La Documentation Française, 2010. La 27ème Région - labo de transformation publique. 163 p.

## RÉSUMÉ

Alors que la fabrique contemporaine des projets urbains se complexifie, et doit mieux prendre en compte les attentes des habitants et les besoins des territoires, les petites villes se trouvent en déficit d'ingénierie, et peinent à réagir aux phénomènes de déprise qu'elles subissent. Les résidences d'urbanisme font partie des nouvelles modalités de production du projet urbain, inspirées à l'origine par les résidences artistiques puis d'architecture. La Région Hauts-de-France a offert, en collaboration avec le réseau URBA8, les conditions de la mise en place du dispositif dans 5 petites villes dont 3 ont été retenues pour l'étude : Tergnier (02), Clermont de l'Oise (60) et Péronne (80). Celles-ci ont bénéficié de l'immersion d'une équipe technique d'un territoire extérieur pendant 4 jours, au côté des équipes techniques et politiques locales et de groupes d'habitants, afin d'élaborer un projet global personnalisé de redynamisation communale. Ceci fut formalisé dans un cahier de synthèse combinant un plan opérationnel à la stratégie. À partir de ces cahiers et d'une série d'entretiens avec les élus et techniciens locaux ainsi que les techniciens régionaux et des agences d'urbanisme, ont été mis en évidence les évolutions de postures, savoirs, puis savoir-faire techniques et programmatiques en matière de revitalisation de centres-villes et centres-bourgs, ainsi que les freins et immobilismes à la mise en place de la stratégie comme du dispositif. Des pistes d'optimisation du potentiel transformateur du dispositif concluent le travail.

**Mots-clés : expérimentation, (fabrique des) projets urbains, partenariat local, partage de connaissances, participation.**

---

While urban projects contemporary production is becoming increasingly complex, and has to take greater account of the local residents expectations and the needs of their territory, towns are finding themselves short of engineering resources, and struggling to respond to the decline they are undergoing. The urban residence, originally inspired by the artists and the architects, is one of the new design models of urban projects. The Hauts-de-France Region provided, in collaboration with the URBA8 network, the conditions to set up the scheme in 5 small towns, 3 of which were selected for this study : Tergnier (02), Clermont de l'Oise (60) and Peronne (80). Those towns benefited from the immersion of a foreign engineering team for 4 days, alongside local technical and political actors and groups of residents, to draw up a personalized overall revitalization project. Has been formalized in a summary book a strategy combined with an operational plan. Based on these workbooks and a series of interviews with local councilors and technicians, as well as regional and urban planning agency technicians, some changes have been highlighted in stance, knowledge, technical and programming expertise, in terms of city centers, towns and villages revitalization, as well as the obstacles and inertia to implementing the strategy and the plan. Some suggestions to optimize this set-up transformative potential concludes this work.

**Keywords : experimentation, urban project (design), local partnership, knowledge sharing, participation.**